

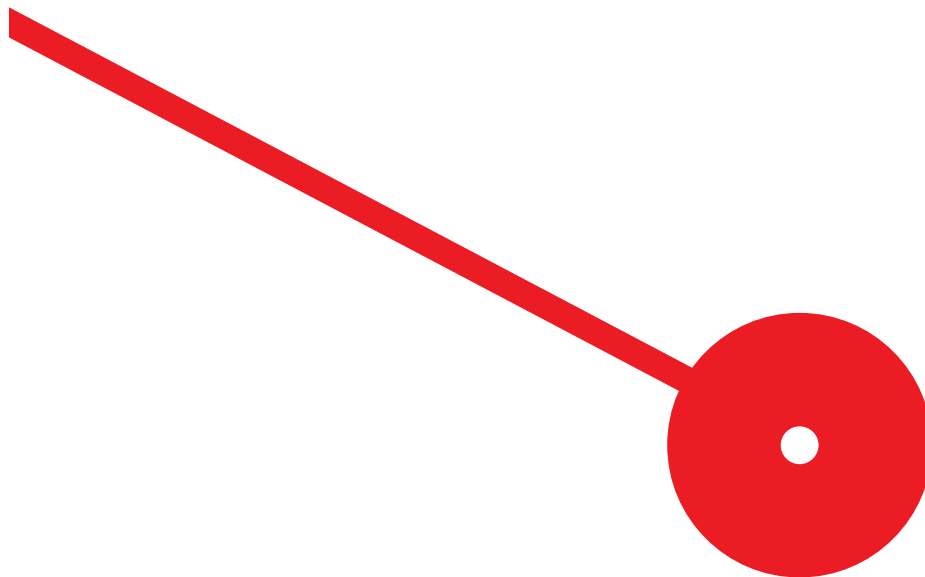


A evolução da Função e Arquitetura de Recursos Humanos em Grandes Empresas: Estudos de Caso

Sandra Mónica Tomaz Martins

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

09/2019





A evolução da Função e Arquitetura de Recursos Humanos em Grandes Empresas: Estudos de Caso

Sandra Mónica Tomaz Martins

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e coorientação da Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos.



Dedicatória

Ao Francisco.

Agradecimentos

Neste espaço tenho oportunidade de agradecer àqueles sem os quais esta etapa teria sido mais difícil e muito menos agradável de percorrer.

Às minhas orientadoras agradeço, não só pela notável orientação científica e pelos seus ensinamentos, mas particularmente pelo permanente incentivo, disponibilidade e amizade demonstrada.

Aos participantes, um especial agradecimento, já que aceitaram partilhar o seu tempo e conhecimentos comigo.

Ao Ricardo por me ajudar, motivar e apoiar incondicionalmente ao longo de duas décadas.

Aos meus pais pelos ensinamentos e valores que me transmitiram, pelo afeto e ajuda permanente.

Aos colegas de mestrado pelo companheirismo, partilha e ajuda.

Aos que referi e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este projeto se realizasse, o meu muito obrigada!

Resumo:

Num contexto de mercado cada vez mais competitivo, a função de Recursos Humanos assume um papel preponderante na construção de uma vantagem competitiva sustentada de uma empresa, através da sua arquitetura.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar o desenvolvimento da arquitetura de RH em grandes empresas, tendo como referência os modelos desenvolvidos por Lepak e Snell (1999) e por Armstrong e Taylor (2014). Mais especificamente procuramos identificar os diferentes momentos de evolução da arquitetura de RH e os fatores impulsionadores da mudança nas diferentes arquiteturas de RH que sustentaram a gestão e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Para alcançar este objetivo, efetuamos uma investigação de natureza qualitativa, assente no método de estudo de caso em três organizações de grande dimensão.

Procedemos a uma análise intracasos em que apresentamos os resultados salientando os aspetos específicos da arquitetura de RH e as mudanças estruturais de cada caso. E posteriormente, fizemos uma análise intercasos, onde comparamos os dados resultantes evidenciando os aspetos mais relevantes dos três casos.

Os resultados obtidos revelam que embora alguns aspetos da arquitetura da função de recursos humanos sejam comuns nas três organizações, esta apresenta diferentes configurações e ritmos de evolução durante o seu desenvolvimento, consequência dos diferentes fatores impulsionadores.

Palavras chave: Função de Recursos Humanos; Arquitetura de RH; Sistema de GRH; Estudos de caso.

Abstract:

In an increasingly competitive market context, the Human Resources function takes a leading role in building a company's sustained competitive advantage through its architecture.

This study aims to analyze the development of HR architecture in large companies, taking as reference the models developed by Lepak and Snell (1999) and by Armstrong and Taylor (2014). More specifically, we seek to identify the different moments of HR architecture evolution and the drivers of change in the different HR architectures that underpin the management and development of people in organizations. This way, we hope we can contribute to a greater awareness about the importance of HR architecture in building a sustainable competitive advantage. To achieve this goal, we conducted a qualitative research based on the case study methodology in three large organizations.

We performed an intracase analysis in which we presented the results highlighting the specific aspects of HR architecture and the structural changes of each case. And then we did an inter-case analysis, where we compared the resulting data highlighting the most relevant aspects of the three cases.

The results show that although some aspects of the architecture of the human resources function are common in the three organizations, it presents different configurations and rhythms of evolution during its development, consequence of the different driving factors.

Key words: Human Resources Function; HR architecture; HRM system; Case studies.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1 A evolução da função de recursos humanos e das respetivas arquiteturas	5
1.1 A função de recursos humanos e os seus papéis.....	6
1.1.1 A evolução da função de recursos humanos em Portugal.....	10
1.2 A arquitetura de recursos humanos.....	11
Capítulo II – Estudo Empírico	17
2 Metodologia	18
2.1 Abordagem metodológica.....	18
2.1.1 Instrumentos de recolha de dados	19
2.2 Protocolo de estudo de caso	20
2.2.1 Constituição da amostra.....	20
2.2.2 Entrevistas.....	21
2.2.3 Consulta de documentação relevante.....	22
Capítulo III – Estudos de caso.....	23
3 Apresentação e discussão de resultados	24
3.1 Caso 1	25
3.2 Caso 2.....	36
3.3 Caso 3.....	44
3.4 Análise intercasos	53
Capítulo IV – Conclusão	56
Referências bibliográficas.....	60
Anexos.....	68
Anexo I – Guião de entrevista	69
Anexo II – Exemplo de email a solicitar autorização para realização do estudo de caso	70

Anexo III – Consentimento informado	71
Anexo IV – Relatório do estudo de caso 1	72
Anexo V – Relatório do estudo de caso 2.....	92
Anexo VI – Relatório do estudo de caso 3	98
Anexo VII – Matriz de recolha de informação do caso 1	112
Anexo VIII – Matriz de recolha de informação do caso 2	129
Anexo IX – Matriz de recolha de informação do caso 3	134

Índice de Figuras

Figura 1- Os múltiplos papéis do RH	8
Figura 2 - Arquitetura de RH.....	13
Figura 3 - O Sistema de GRH.....	14
Figura 4 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 0).....	27
Figura 5 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 1).....	28
Figura 6 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 2).....	29
Figura 7 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 3).....	30
Figura 8 - Sistema de GRH do Caso 2 (momento 0).....	37
Figura 9 - Sistema de GRH do Caso 2 (momento 1).....	40
Figura 10 - Sistema de GRH do Caso 3 (momento 0).....	45
Figura 11 - Sistema de GRH do Caso 3 (momento 1).....	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados.....	22
Tabela 2 - Mudanças da arquitetura de RH do Caso 1	34
Tabela 3 - Mudança da arquitetura de RH do Caso 2.....	42
Tabela 4 - Mudança da arquitetura de RH do Caso 3.....	51

Lista de abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Num contexto de mercado cada vez mais competitivo, a função de Recursos Humanos (RH) assume um papel preponderante na construção de uma vantagem competitiva sustentada de uma empresa, através da sua arquitetura.

O conceito arquitetura de RH foi desenvolvido por David Lepak e Scott Snell em 1999, na altura em que conceberam um modelo estrutural para analisar a gestão de pessoas dentro das organizações, relacionando os modos de emprego com as diversas configurações de recursos humanos.

Segundo os autores (Lepak & Snell, 1999), a adoção de uma perspetiva arquitetónica pode ajudar a perceber qual a forma do capital humano ter potencial e passar a ser uma fonte de vantagem competitiva face à concorrência. Então, a capacidade de gerir a própria arquitetura de RH pode tornar-se numa capacidade central difícil de imitar por outras empresas.

Uma abordagem mais ampla do conceito é defendida por Armstrong e Taylor (2014), que para além da estrutura da função de RH, contempla os sistemas e processos de RH e os comportamentos dos funcionários. Para os autores, o sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é o ativo-chave da arquitetura de RH e deve conter atividades e práticas de RH inter-relacionadas e de apoio que juntas permitem que os objetivos de GRH sejam alcançados.

A importância do sistema de GRH como o ativo estratégico mais importante, também é enfatizada por Becker e Huselid (2006), que consideram que é através do sistema de GRH que a organização pode tornar-se mais eficaz e alcançar a tão desejada vantagem competitiva.

Desta forma, o estudo sobre a arquitetura de RH revela-se deveras pertinente, uma vez que é através da sua arquitetura de RH que uma empresa pode construir uma vantagem competitiva sustentável e um subsequente desempenho financeiro acima da média (Lepak & Snell, 1999). Para tal, optou-se pela realização de estudos de caso, que consiste numa investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real (Yin, 2003).

O objetivo geral deste estudo passa por analisar o desenvolvimento da arquitetura de RH em grandes empresas. Mais especificamente, pretendemos identificar os diferentes momentos de evolução da arquitetura de RH e os fatores impulsionadores da mudança nas diferentes arquiteturas de RH que sustentaram a gestão e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos principais, uma primeira parte, relativa à fundamentação teórica da temática em análise, seguindo-se o capítulo referente à metodologia, que explica a forma como esta investigação foi levada a cabo para recolher todos os dados necessários para chegar às conclusões, sistematizando todos os passos que foram dados durante todo o processo. O terceiro capítulo comporta a apresentação e discussão dos resultados dos estudos de caso. E, por último, o quarto capítulo refere as conclusões finais de todo o conhecimento extraído ao longo desta jornada, que abrange, não só as principais conclusões de toda a investigação, como também algumas limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 A evolução da função de recursos humanos e das respetivas arquiteturas

Ao emergir nos anos 80, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) aparece com uma nova conotação, a de se enquadrar estrategicamente com a estratégia do negócio, deixando de ser “uma combinação de trabalho administrativo, dona de casa, assistente social e de bombeiro para apagar fogos com os sindicatos (Drucker, 1989, p. 269).

O ano de viragem foi em 1984, com a publicação de dois livros que geraram os modelos de GRH:

- O livro *Strategic Human Resource Management*, publicado por Fombrun, Tichy e Devanna (1984), referência do modelo de Michigan, e;

- o livro *Managing Human Assests: The Groumbreking Harvard Business School Program*, publicado por Beer, Spector, Lawrence e Mills (1985), com o mesmo valor para modelo de Harvard (citado por Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso, Marques e Cunha, 2010).

A distinção destes modelos foi identificada por Storey como *Hard* e *Soft* (citado por Caetano e Tavares, 2000). Designando o “hard” para a integração estratégica da GRH na gestão de linha e o “soft” uma GRH focalizada essencialmente no desenvolvimento das qualidades dos recursos humanos e na necessidade da utilização de um conjunto de técnicas para as potenciar. A abordagem “*hard*” está focalizada no termo “recursos” e é essencialmente quantitativa, considerando a GRH de forma racional, como qualquer outro recurso económico. Nesta abordagem, geralmente atribui-se à GRH a função de compatibilizar as estratégias do negócio com as estratégias dos Recursos Humanos. Enquanto que a abordagem “*soft*” coloca a ênfase no termo “humanos”, tratando as pessoas de forma diferenciada e declarando-as como bens importantes para a empresa. Os recursos humanos são percebidos como ativos valiosos, pois é através das pessoas e de suas habilidades que as empresas conquistam vantagem competitiva em relação às restantes (Neves, 2007). No entanto, apesar das diferenças referidas, para Legge (1995) estes modelos não são necessariamente incompatíveis, pelo contrário, exibem mais semelhanças do que diferenças, tais como a necessidade de integrar a GRH na estratégia organizacional e o desenvolvimento do capital humano.

Nos pontos seguintes, faz-se uma abordagem histórica da evolução da função de RH de modo a perceber de que forma esta função acompanhou a evolução do contexto

ambiental das empresas e apresenta-se sumariamente algumas especificidades desta evolução no panorama português.

1.1 A Função de Recursos Humanos e os seus papéis

A conceção da função de RH tem vindo a sofrer uma evolução ao longo do tempo, acompanhando as mudanças das sociedades, das culturas, das organizações e dos indivíduos.

Apesar das dificuldades em estabelecer períodos claramente distintos, a maioria dos autores considera que a sua evolução passou por três grandes períodos: inicialmente uma fase embrionária, de carácter predominantemente administrativo, para uma fase em que já é assumida como área de gestão, ainda que subalternizada em relação às outras funções e, finalmente a fase atual em que se assume como função estratégica na organização (Brandão & Parente, 1998).

A Administração do Pessoal, prevalecente entre o fim do século XIX e os anos 50/60, engloba as três primeiras fases, designadas por Besseyre des Horts (1987) como “direção de pessoal”, “direção das relações sociais” e “direção das relações humanas”. Neste período, a função centrava-se essencialmente no controlo da disciplina no trabalho; no respeito pela legislação em vigor; nas relações com os parceiros sociais e negociações contratuais; e as práticas de gestão de GRH limitavam-se ao recrutamento e à formação ministrada para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas requeridas; e nas questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações e às promoções (Marques, 2004).

A Gestão de Pessoal surge nos inícios dos anos 60 e prolonga-se até aos anos 80. Corresponde ao segundo período e à quarta fase designada por Besseyre des Horts (1987) de “direção de pessoal”. Considerada como a fase de "maturidade" da função pessoal e da sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas, ainda que sem qualquer intervenção a nível estratégico (Brandão & Parente, 1998).

A função começa a manifestar preocupações de carácter qualitativo dando ênfase à motivação e satisfação no trabalho, de tal modo que os sistemas de remuneração e de carreira, a formação e a qualificação, e os sistemas de avaliação das performances e das atividades ganham relevância. O recrutamento e a seleção começam a ser objeto de uma análise mais cuidada, e pela primeira vez desenvolvem-se métodos de seleção. Os parceiros sociais, nomeadamente as organizações sindicais, passam a ter um papel chave

na negociação contratual. Neste sentido, as “*Direções de Pessoal*” são consideradas como uma área de gestão que desenvolve instrumentos técnicos específicos para responder às suas necessidades e os seus profissionais adquirirem o estatuto de gestores (Brandão & Parente, 1998).

Para Serrano (2010), estamos perante uma visão generalista da função pessoal que usa técnicas de gestão em função dos objetivos de produtividade das empresas. Tendo esta fase subjacente a noção ambivalente que os Recursos Humanos tanto podem ser encarados como um custo ou como um recurso, dependendo da vontade de mobilização da organização sobre os seus membros: começa a surgir a ideia de integração entre objetivos económicos e sociais.

A GRH, data dos inícios dos anos 80, corresponde ao terceiro período da evolução da função e às quinta e sexta fases, designadas por Besseyre des Horts (1987), como “direção de gestão de recursos humanos” e de “direção do desenvolvimento social”.

A função começa a assumir-se como uma área estratégica na empresa, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto. Neste novo contexto, a GRH passa a ter um papel estratégico e determinante para o desenvolvimento organizacional, em que as atividades de GRH estão interligadas entre si e inseridas na estratégia, na estrutura e na envolvente da empresa, deixando de ser processos isolados e meramente administrativos (Gonçalves & Neves, 2010). Logo, estamos perante uma nova conceção de GRH com diferentes valores e mais integrada com a gestão de linha, que assume um papel preponderante no desenvolvimento e aplicação das práticas de GRH.

Gradativamente a GRH apresenta-se como proativa em vez de reativa, ligando as políticas e estratégias de RH, à estratégia de negócio, em que a preocupação central deixa de ser a perspetiva administrativa, para passar a ser agente da mudança global gerindo pela cultura e tendo sempre presente a integração no processo estratégico (Martins, 2008).

Os desafios e as mudanças constantes que as empresas enfrentam atualmente obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos, surgindo os RH como o principal recurso a desenvolver, uma vez que estes são dotados de características profissionais que permitem à organização demarcar-se da concorrência (Martins, 2008). Esta demarcação define-se pela posse de competências difíceis de imitar, garantindo à organização a vantagem competitiva de que necessita para se afirmar num mercado cada vez mais instável, tal como afirma Bilhim (2007, p. 49): “As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa. São os recursos

humanos qualificados, dispondo das competências necessárias à competição organizacional que se encontram na base do sucesso.” Resultando numa aproximação cada vez mais forte da função de RH aos centros de decisão estratégica das empresas (Martins, 2008).

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) procura adotar uma nova perspetiva individualista, em que cada pessoa é um caso, e passa-se a gerir pessoas portadoras de um conjunto de competências e qualificações que são estratégicas para a organização (Storey, 1992, citado por Bilhim, 2007).

Neste sentido, o novo contexto estratégico da GRH pressupõe uma força de trabalho altamente implicada com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e com muita qualidade nas aptidões que desenvolve. Estes objetivos atingem-se através de elementos-chave, como sejam, a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento, a comunicação, o envolvimento dos trabalhadores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas (Tavares & Caetano, 2000, p. 52).

Assiste-se então a fortes mudanças na natureza das funções dos profissionais de RH, que segundo Ulrich (1997) resultam no desempenho de quatro papéis principais, conforme apresentado na figura 1.

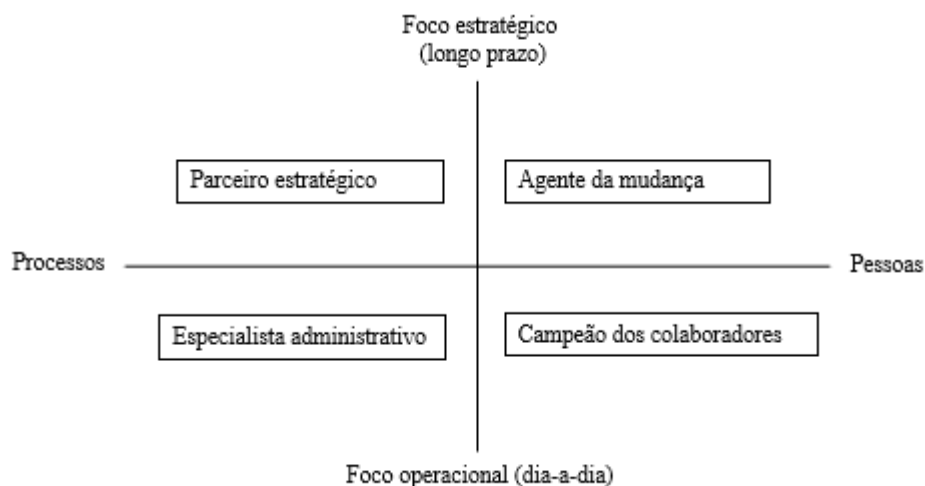


Figura 1 - Os múltiplos papéis do RH

Fonte: Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Harvard Business School Press.

Para o autor, dependendo do modo como se cruzam dois eixos, foco estratégico (longo prazo) *versus* foco operacional (dia-a-dia) e atividades orientadas para processos

versus atividades orientadas para pessoas, o profissional de RH pode desempenhar o papel de:

- *Especialista administrativo*, cujo papel da GRH é o de conduzir de modo eficiente os processos administrativos relacionados com o recrutamento, a seleção, a compensação e benefícios, o planejamento dos colaboradores e a gestão de desempenho, utilizando novas tecnologias e métodos melhorados;
- *Agente de mudança*, neste papel a GRH ajuda a organização a adaptar-se às mudanças no panorama competitivo, nas regulações governamentais e na economia global;
- *Campeão dos colaboradores*, a GRH maximiza a contribuição e o empenhamento dos colaboradores, respondendo às suas necessidades e desenvolvendo as suas competências com vista a eficácia organizacional, e/ou;
- *Parceiro estratégico*, a GRH alinha as atividades de RH com os objetivos estratégicos.

A função de RH, no sentido de criar valor e produzir resultados para a organização, deve ser capaz de se posicionar de forma a assumir um foco estratégico/operacional e orientando-se para as pessoas/processos (Ulrich, 1997). Espera-se que o profissional de RH conceba políticas, práticas e estratégias de RH que contribuam para os objetivos empresariais, sem esquecer o quotidiano da empresa, assegurando que todos os processos estão a ser executados eficaz e eficientemente, assim como a satisfação das necessidades das pessoas.

A perspetiva de Ulrich (1997) introduz o conceito de *Business Partner*, com o objetivo de aproximar o departamento de RH das áreas de negócio e assim agregar valor à organização.

Para agregar valor à organização, segundo Kenton e Yarnall (2005), os *Business Partner* devem ser: Cuidadosos, estando atentos às pessoas e às suas necessidades; Competentes, conhecendo o negócio e a organização; Conectados, necessitando de estabelecer relações sólidas com os diferentes públicos da organização; e Desafiadores, testando constantemente os limites do negócio, desafiando as pessoas e os processos (abordagem do 4 C: *Caring, Competent, Connected and Challenging*).

Desta forma, o papel de um *Business Partner* passa por desenvolver sistemas de RH eficazes que ajudem a organização a alcançar os seus objetivos. Para tal, necessita de conhecer profundamente o negócio de modo a entender o que a empresa precisa e atrair, manter e desenvolver pessoas com competências estratégicas para a organização (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016).

Para além do *Business Partner*, o modelo do banco de três pernas de Ulrich (1995, 1997a, 1997b, 1998 citado por Armsrtong, 2011) introduz mais duas facetas de como a função de RH pode ser desenvolvida: *Centres of expertise* (centros especializados), cuja função é prestar serviços especializados de elevado nível e em atividades chave de RH; e os *Shared service centres* (centros de serviços partilhados), que tratam das atividades rotineiras, tais como, a gestão administrativa, as ausências, entre outras.

1.1.1 A evolução da função de recursos humanos em Portugal

Em Portugal, a evolução da função de RH tem sido semelhante ao que tem acontecido a nível internacional, embora sujeita a fatores contingenciais que caracterizam o tecido empresarial nacional, tais como, as questões culturais, políticas e ambientais (Martins, 2008).

É durante os anos 60 que a função de pessoal começa a assumir alguma preponderância no nosso país (embora de forma algo incipiente, quando comparada com a importância que já vinha assumindo no contexto internacional), nomeadamente, em termos de organização do trabalho, remunerações e técnicas de seleção, orientação e formação da mão-de-obra (Martins, 2008).

Nos anos que se seguiram ao 25 de abril, a função de pessoal é uma função reativa, com um papel puramente administrativo-burocrático, em que os seus objetivos passam por cumprir um conjunto de normas legais e convencionais resultantes da negociação coletiva, tais como o salário mínimo nacional, contratos a prazo e gestão das carreiras baseadas nas promoções automáticas em função da antiguidade (Brandão & Parente, 1998).

É só no final da década de 80 que a função pessoal consegue adquirir maior protagonismo nas empresas portuguesas, sobretudo na indústria, através da criação de novos serviços nas áreas da seleção, avaliação e especialmente da formação, que nesta época adquirem maior importância (Martins, 2008). Para Martins (2008, p. 4), é neste período, pela primeira vez, que “a função de RH se posiciona nas empresas portuguesas enquanto função de apoio, de conselho, de informação, de assessoria e prestação de serviços especializados como o recrutamento e a seleção, análise e descrição de funções ou a formação contínua”.

E desde essa altura que a função de RH está a evoluir para um posicionamento estratégico, principalmente nas empresas de grande dimensão, contribuindo para a

concretização das metas organizacionais. Atualmente, a tónica é colocada na gestão das competências e do conhecimento e no papel dos recursos humanos como principal fator de diferença competitiva e de excelência (Neves & Gonçalves, 2009).

Em suma, enquanto que as primeiras fases da evolução da função de RH em Portugal apresentam um desfasamento temporal considerável do que acontecia noutros países, a partir da década de 90 a função de RH em Portugal tem acompanhado, quase em tempo real, as tendências da evolução ocorridas a nível internacional (Neves & Gonçalves, 2009).

1.2 A arquitetura de recursos humanos

Neste ponto propomo-nos abordar o conceito de arquitetura, salientando dois modelos de arquitetura da função de RH desenvolvidos por Lepak e Snell (1999) e por Armstrong e Taylor (2014), que servem de referência para o nosso estudo.

Com a emergência do novo paradigma da competitividade, o foco da estratégia corporativa passa a ser a criação de uma vantagem competitiva sustentada, enquanto que o foco dos RH passa por procurar maximizar a sua contribuição para essa vantagem através da sua arquitetura.

A arquitetura de RH, de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 12), é utilizada para “descrever amplamente o continuum dos profissionais de RH dentro da função de RH, ao sistema de políticas e práticas relacionadas de RH, através das competências, motivação e comportamentos dos empregados da empresa.”

O conceito (arquitetura de RH) foi desenvolvido por David Lepak e Scott Snell, na altura em que conceberam um modelo estrutural para analisar a gestão de pessoas dentro das organizações, relacionando os modos de emprego com as diversas configurações de recursos humanos. O uso do termo arquitetura deve-se ao facto do modelo se ter baseado num conjunto de parâmetros que, quando estabelecidos, permitem traçar inferências sobre a forma e as funções do sistema de GRH (Lepak & Snell, 1999).

Os autores defendem que a base para diferenciar a arquitetura de RH de uma empresa é o valor e a singularidade das habilidades e competências do seu capital humano e que funcionários com diferentes funções no processo de criação de valor devem ser geridos de maneira diferente. O valor e a singularidade dos indivíduos são fatores determinantes para a tomada de decisões estratégicas em relação ao modo de emprego, bem como para outras decisões relacionadas com as práticas e gestão de recursos

humanos. A partir da justaposição destas duas dimensões, Lepak e Snell (1999) desenvolveram um modelo de arquitetura de quatro quadrantes que, simultaneamente, vincula as características do capital humano, os relacionamentos de emprego, os modos de emprego e as configurações de RH.

No Quadrante 1, denominado pelos autores de Desenvolvimento do Capital Humano, encontra-se capital humano valioso e único. Quando as habilidades e competências são específicas para a empresa, é mais comum o modo interno de emprego ou contratação, pois são escassas no mercado de trabalho e seu benefício estratégico excede os custos operacionais e burocráticos. Segundo Lepak e Snell (2002, citado por Jarocki, Oliveira & Sá, 2014) neste caso, as empresas estão propensas a adotar o modo de emprego baseado no conhecimento focando o desenvolvimento interno, comprometimento e investimento a longo prazo.

O Quadrante 2, intitulado a aquisição do Capital Humano, possui capital humano valioso, porém amplamente disponível em todo o mercado de trabalho. Ao contrário do quadrante 1, estes funcionários são menos comprometidos com a organização e mais focados nas suas carreiras. Contudo, há a tendência em internalizá-los, mas o seu desenvolvimento concentra-se mais na formação a curto prazo do que a longo prazo. A grande vantagem para empresa é que estes funcionários são qualificados nas suas funções, e facilmente encontrados no mercado podendo transferir competências adquiridas noutros contextos para toda a empresa. Esta relação contratual termina quando uma das partes percebe que o custo da manutenção da parceria excede o benefício criado (Lepak & Snell, 1999).

No Quadrante 3, designado por Contratando Capital humano, contém capital humano genérico e de valor limitado. Enquanto que os Quadrantes 1 e 2 concentram-se no capital humano que é internalizado dentro da empresa, os Quadrantes 3 e 4 representam o capital humano que pode permanecer externo à empresa. Leonard-Barton (1985, citado por Lepak & Snell, 1999) defende que este tipo de capital humano pode ser tratado como *comodities* – facilmente recrutado no mercado de trabalho e com habilidades comuns. Como não geram valor para a empresa e não são raros, podem ser contratados externamente e assim, diminuir os custos de emprego (Lepak & Snell, 1999).

Por último, o Quadrante 4 - Criando alianças, representa capital humano que é único, mas não direcionado para a criação de valor para o cliente e por isso, não se torna interessante para contratação interna, embora à primeira vista possa parecer, por ser raro no mercado. Segundo Lepak e Snell (1999), se o valor criado é limitado, pouco benefício

trará à empresa, sendo preferível investir numa relação de parceria e cooperação mútua. Como por exemplo o caso de um advogado que passou anos a desenvolver as suas competências, mas, particularmente em empresas pequenas, pode não justificar os custos elevados para uma contratação interna a tempo integral, ou seja, não há potencial de criação de valor suficiente (Lepak & Snell, 1999).

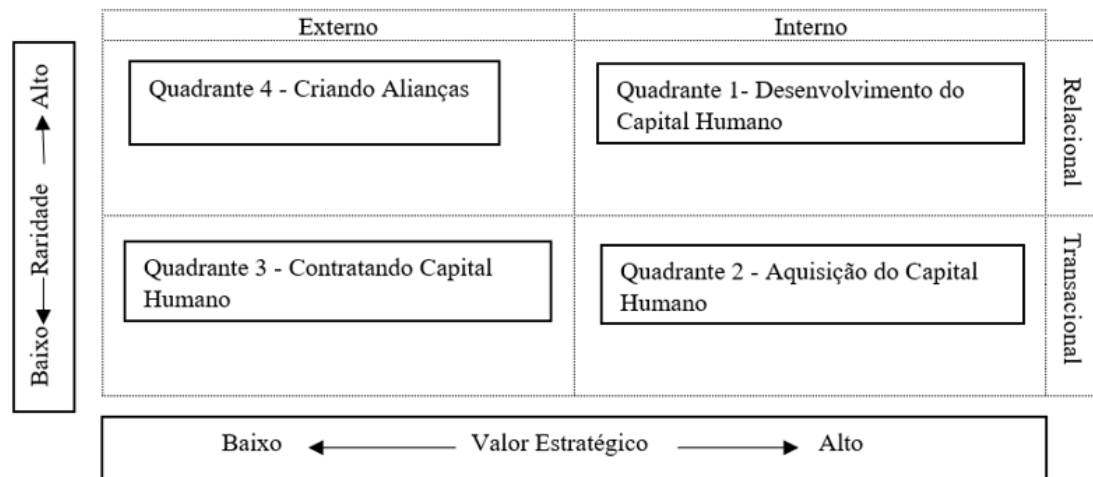


Figura 2 - Arquitetura de RH

Fonte: Adaptado de Lepak, D. & Snell, S. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. The Academy of Management Review, 24, 31-48.

Lepak e Snell (1999, p. 45) reconheceram limites na sua conceção original de arquitetura de RH e concluíram que é necessário, em primeiro “analisar se a ênfase de uma empresa em criar um modo de emprego para todos os funcionários versus o uso de múltiplos modos de emprego para diferentes grupos de capital humano afeta o desempenho das empresas” e, em segundo “é necessária uma pesquisa que transcenda os quadrantes individuais da estrutura e concentre-se em equilibrar a complexidade e a dinâmica de toda a arquitetura de RH”.

Os autores defendem que a adoção de uma perspetiva arquitetónica pode ajudar a perceber qual a forma de capital humano que tem o potencial de ser uma fonte de vantagem competitiva atual e futura. E se esse potencial for identificado, desenvolvido e implantado, as empresas podem conseguir obter uma vantagem competitiva face à concorrência. Portanto, a capacidade de gerir a própria arquitetura de RH pode tornar-se numa capacidade central que seja difícil imitar por outras empresas (Lepak & Snell, 1999).

Tendo em conta as limitações do modelo de Lepak e Snell (1999), Armstrong e Taylor (2014) defendem uma abordagem mais ampla do conceito de arquitetura de RH que, para além da estrutura da função de RH, inclui os sistemas e processos de RH e os comportamentos dos funcionários.

Os autores consideram que um sistema de GRH deve conter atividades e práticas de RH inter-relacionadas e de apoio que juntas, permitem que os objetivos de GRH sejam alcançados. Neste sentido, um sistema de GRH para Armstrong e Taylor (2014), conforme ilustrado na figura 3, tendo em conta os contextos internos e externos em que a organização opera, deve reunir:

- Filosofias de RH, que descrevem os valores abrangentes e os princípios orientadores adotados na gestão de pessoas
- Estratégias de RH, que definem a direção que a GRH pretende dar a cada uma das suas principais áreas de atividade;
- Políticas de RH, que definem o que a GRH está lá para fazer e fornecem diretrizes que definem como aspetos específicos da GRH devem ser aplicados e implementados.
- Práticas de RH, que consistem nas atividades de GRH envolvidas na gestão e desenvolvimento de pessoas e na gestão da relação de trabalho (Armstrong & Taylor (2014, p. 36).



Figura 3 - O Sistema de GRH

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

Pág.37.

Dentro da estrutura arquitetônica, Becker e Huselid (2006), enfatizam a importância do sistema de GRH como o ativo estratégico mais importante, uma vez que este pode ajudar a organização a tornar-se mais eficaz e a alcançar a vantagem competitiva. Isto porque, primeiro, é a fonte de criação de valor nos resultados subsequentes na arquitetura de RH. Em segundo, tem o potencial de maior inimitabilidade quando alinhado com a estratégia da empresa. E por último, ao contrário do capital humano, é imóvel.

Logo, a gestão eficaz do sistema de GRH oferece uma oportunidade à função de GRH de criar valor significativo na organização, uma vez que os sistemas de GRH refletem com mais precisão os múltiplos caminhos pelos quais as políticas de GRH influenciam a implementação bem-sucedida da estratégia. Neste contexto, torna-se importante o alinhamento do sistema de GRH, tanto interna, entre as políticas de GRH, quanto externamente, com outras políticas e objetivos organizacionais, de modo que todo o sistema esteja adequadamente alinhado com a estratégia competitiva da empresa e assim ser uma ajuda no alcance dos objetivos organizacionais (Becker & Huselid, 1998).

Como Becker e Huselid, (1998, p. 56) argumentam “esta complementaridade pode ser positiva, uma vez que o todo é maior que a soma das partes, ou negativa, quando os elementos do sistema entram em conflito (interna ou externamente) e realmente destroem valor, em vez de criar valor.”.

Em síntese, ambos os modelos (Armstrong & Taylor, 2014 e Lepak & Snell, 1999) salientam a importância da arquitetura de RH na construção de uma vantagem competitiva sustentável e subsequente desempenho financeiro acima da média, porém focam-se em objetos de estudo diferentes. Enquanto Armstrong e Taylor (2014) enfatizam a relevância do sistema de GRH e dos elementos que o compõem na ajuda do alcance dos objetivos organizacionais, Lepak e Snell (1999) colocam a importância no valor e na singularidade das habilidades e competências do seu capital humano como elemento diferenciador da arquitetura de RH de uma empresa.

Assim, para Lepak e Snell (1999) o termo arquitetura serve para descrever o modelo estrutural que conceberam, por este ser baseado num conjunto fundamental de parâmetros que uma vez estabelecidos nos permitem traçar inferências sobre a forma e as funções do sistema de GRH. Ao passo que Armstrong e Taylor (2014) consideram a arquitetura de RH uma representação mais abrangente que contempla a estrutura da função de RH, os sistemas e processos de RH e os comportamentos dos funcionários.

Desta análise aos modelos de arquitetura da função de RH, podemos concluir que embora o capital humano possa ser estratégico na criação de valor de uma organização, ele é desenvolvido e gerido por meio do sistema de GRH refletido na arquitetura de RH.

Mais tarde, o estudo de Lepak e Snell (1999) também foi referência na investigação de Becker e Huselid (2006) sobre os principais desafios enfrentados pela GERH. Em que os autores discutem os novos rumos da GERH, tanto no nível acadêmico como na prática, e destacam, entre outros, a importância de uma arquitetura de RH diferenciada, não apenas entre as empresas, mas também dentro das mesmas e uma articulação mais clara da “*black box*” entre os RH e o desempenho da empresa. A “*black box*”, segundo os autores, serve para descrever a lógica estratégica entre a arquitetura de RH de uma empresa e seu desempenho subsequente.

Como conclusões do estudo, Becker e Huselid (2006) mencionam o facto de ser dado ênfase ao papel dos gestores de linha e dos executivos seniores na implementação da estratégia na “*black box*” entre a arquitetura de RH e o desempenho da empresa, deixando os profissionais RH de serem os únicos protagonistas neste processo.

2 Metodologia

Neste capítulo apresenta-se as práticas metodológicas adotadas nesta investigação, fundamentando devidamente todas as opções e tendo como base a apresentação dos objetivos e questões de partida que se apresentam como elementos centrais na orientação de toda investigação (Neuman, 2000).

Objetivos e questões de investigação

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o desenvolvimento da arquitetura de RH em grandes empresas. De um modo mais específico, pretendemos analisar os diferentes momentos da arquitetura de RH da organização e identificar quais foram os fatores impulsionadores da mudança na arquitetura de RH que sustentaram a gestão e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Assim, propomo-nos dar resposta às seguintes questões de investigação:

Q1: Qual é o modelo atual de arquitetura de RH nas grandes organizações?

Q2: Quais foram os modelos anteriores de arquitetura de RH nessas organizações?

Q3: Quais foram os fatores impulsionadores das mudanças nas diferentes arquiteturas de RH?

2.1 Abordagem Metodológica

Atendendo aos objetivos a atingir e ao caráter exploratório desta investigação, a abordagem metodológica mais adequada é a qualitativa.

Uma vez que pretendemos investigar um fenómeno contemporâneo sem o dissociar do seu contexto e que as fronteiras entre ambos não se encontram claramente definidas, o método de investigação preferencial é o estudo de caso (Yin, 1994). A investigação com base em estudos de caso constitui uma das várias formas de fazer investigação em ciências sociais e visa preservar e compreender o caso no seu todo. Para isso, é necessário que o investigador tire o máximo partido possível de múltiplas fontes de dados, sendo comum que num mesmo estudo se combinem entre si diversas técnicas de recolha (Yin, 1994). A principal vantagem da utilização de fontes múltiplas de dados é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, enquanto processo de triangulação de dados (Yin, 2003).

De acordo com Yin (2003) há diferentes tipos de estudos de caso, conforme sejam únicos (estudo de um único caso) ou múltiplos (estudo de mais do que um caso), os estudos de caso também podem ser holísticos (unidade única de análise) ou incorporados (unidades múltiplas de análise) e ainda, exploratórios, descritivos ou explicativos, dependendo do tipo de questão e objetivos de investigação.

Nesta investigação optamos por um estudo de caso múltiplo (3 casos), holístico porque analisa a perspetiva da arquitetura de RH de forma abrangente e, descritivo e explicativo, uma vez que pretendemos analisar em profundidade como se desenvolveu a arquitetura de RH da empresa e explicar quais foram os fatores impulsionadores de mudança das diferentes arquiteturas.

Ainda segundo Yin (2003), o método de estudo de caso apresenta diferentes momentos de investigação. Assim, a presente investigação teve como momento inicial uma revisão da literatura que permitiu aprofundar sobre o que se conhece acerca da evolução e arquitetura da função de RH. Depois procedeu-se à seleção de casos juntamente com a elaboração do protocolo de estudos de caso, que permitiu operacionalizar os processos utilizando várias técnicas de recolha de dados. O terceiro momento, consistiu na realização dos estudos de caso com recurso a diferentes técnicas de recolha de dados. Após a recolha de dados, procedeu-se a uma análise de cada caso, apresentando os resultados em articulação com os modelos teóricos de referência e integrando aspetos específicos de cada estudo de caso.

2.1.1 Instrumentos de recolha de dados

O recurso a mais que uma técnica de recolha da informação foi então importante uma vez que se pretende abranger, tanto quanto possível, a totalidade da situação (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2008). Nesta lógica, optamos pelo recurso à entrevista semiestruturada e à análise documental na recolha de dados sobre o desenvolvimento da arquitetura de RH da organização.

A entrevista semiestruturada foi uma das técnicas de recolha de dados. De acordo com Yin (1994) é uma das fontes de informação mais importantes para um estudo de caso, na medida em que permite o foco nos principais temas de interesse possibilitando obter detalhes que de outra forma seria menos provável. Tal como refere Serrano (2004), a entrevista preocupa-se mais com a compreensão e a interpretação dos fenómenos, uma vez que coloca o investigador em contacto direto com os indivíduos e permite

compreender com pormenor o que eles pensam sobre determinado assunto ou como agem em determinados contextos.

Para orientar as entrevistas elaboramos um guião de entrevista (anexo I), suportado teoricamente pela revisão bibliográfica, com intuito de promover reflexões que seguissem os objetivos da investigação. O guião é constituído, numa primeira parte, por questões de ordem sociodemográfica ao entrevistador, seguindo-se de um conjunto de temas de discussão compostos por questões abertas, pois pretende-se que os entrevistados tenham um discurso o mais livre e espontâneo possível. Assim, no decorrer das entrevistas poderiam surgir questões que, não tendo sido previstas aquando da elaboração do guião, se revelassem pertinentes para explorar as questões em investigação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra.

Paralelamente à recolha de informação através da entrevista, consultámos e analisámos diversos documentos da organização, nomeadamente documentos que retratavam a história da organização, missão, valores, filosofias, políticas, estratégias e práticas de RH. Esta informação foi de extrema importância, uma vez que é aconselhável que os dados sejam complementados com métodos não interferentes, isto é, “os dados obtidos por processos que não envolvem a recolha direta de informação a partir dos sujeitos investigados” (Lee, 2002, p. 15).

2.2 Protocolo de estudo de caso

2.2.1 Constituição da amostra

A investigação qualitativa utiliza amostras não probabilísticas, em que os casos são intencionalmente escolhidos em função de um determinado conjunto de características relevantes para os objetivos do estudo. Neste sentido, foram estabelecidos contactos com grandes empresas com 250 ou mais pessoas ao serviço ou empresas com volume de negócios superior a 50 milhões de euros e ativo líquido superior a 43 milhões de euros. Desta forma, não se pretende que a amostra seja representativa de uma população, mas sim da experiência ou conhecimento a que a investigação procura aceder.

Acesso

A abordagem inicial foi feita através de um email (anexo II) dirigido ao diretor/a de RH da empresa, onde apresentamos o pedido para a realização de um estudo de caso, assim como, o âmbito e o tema. Também foram explicitados os objetivos da investigação e as implicações para os diretores de RH e empresa relativamente ao tempo e à documentação necessária para a sua realização. Posteriormente, foram realizados mais contactos, através do email e telemóvel, com o objetivo de acordarmos uma data para a realização da entrevista.

Visita à empresa

As visitas às empresas decorreram no dia da entrevista e permitiram-nos contactar diretamente com algumas vivências organizacionais, nomeadamente, as condições de trabalho existentes.

2.2.2 Entrevistas

No início das entrevistas certificamo-nos de que o entrevistado conhecia os objetivos do estudo de caso. Depois, solicitamos autorização para gravar a entrevista e esclarecemos os procedimentos metodológicos adotados para a análise da entrevista (transcrição integral e análise da informação em função dos objetivos do estudo de caso). Garantimos a confidencialidade da informação recolhida e que no final será disponibilizado um relatório do estudo de caso à empresa para discussão.

As entrevistas foram realizadas de acordo com um guião flexível e aberto, possibilitando, deste modo, a obtenção de informação diversificada e relevante, relativamente aos objetivos que nos propúnhamos atingir. Assim, foi pedido aos entrevistados que respondessem a alguns dados sociodemográficos e, de seguida, centramo-nos nas questões de aprofundamento relacionadas com a arquitetura de RH da organização.

As entrevistas iniciaram a 1 de agosto de 2018 e terminaram a 22 de outubro de 2018, e tiveram a duração média de 70 minutos. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas pela investigadora de forma a retirar o máximo proveito da memória vivida da situação da entrevista.

Foram entrevistados três participantes, todos eles responsáveis pelo departamento de RH e com vasta experiência na área de RH, como exemplifica a tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Dados	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Gênero	Feminino	Masculino	Feminino
Idade	56 anos	47 anos	39 anos
Posição na empresa	Diretora de RH	Diretor corporativo de RH	Chefe de Divisão da área dos RH
Antiguidade na empresa	27 anos (uma das fundadoras da empresa).	1 ano e 3 meses	14 anos
Principais funções	Responsável do departamento de RH; responsável pela gestão da Higiene e Segurança; participa na melhoria contínua e é auditora de comportamentos seguros.	Responsável pelo departamento de RH.	Responsável pela área de RH.
Tempo nesta função	27 anos	21 anos	8 anos

2.2.3 Consulta de documentação relevante

A documentação foi solicitada aos diretores e chefe de divisão de recursos humanos no momento da realização das entrevistas e em cada organização tivemos acesso a um variado conjunto de documentação, concretamente no que respeita a apresentações, comunicações, catálogos, folhetos, formulários, manuais, planos estratégicos, planos de atividades, política de Recursos Humanos e regulamentos.

3 Apresentação e discussão de resultados

A investigação realizada permitiu analisar de forma pormenorizada a arquitetura de RH das organizações em estudo, mais concretamente o sistema de GRH bem como os fatores impulsionadores da mudança na arquitetura de RH dessas organizações.

Apresenta-se seguidamente uma análise intracazos, adotando a ordem de apresentação da cronologia de execução dos estudos de caso.

Para cada estudo de caso, faz-se uma análise do caso tendo em conta a seguinte estrutura:

1º - Enquadramento do Caso - Breve caracterização da organização.

2º - A arquitetura de RH - Análise da arquitetura de RH da organização, tendo como referências os modelos de arquitetura de quatro quadrantes de Lepak e Snell (1999) e do sistema de GRH proposto por Armstrong e Taylor (2014).

No modelo de quatro quadrantes de Lepak e Snell (1999) pretende-se posicionar os colaboradores no quadrante adequado. Enquanto que no modelo do sistema de GRH de Armstrong e Taylor (2014) apresentamos uma gradação de cores que indicam os diferentes níveis de existência e alinhamento de filosofias, estratégias, políticas e práticas que compõem o sistema de GRH da organização. Optou-se ainda por indicar o grau de existência e alinhamento das filosofias, estratégias, políticas e práticas do sistema de GRH em quatro níveis:

- Inexistente: não se verifica a existência de atividades/práticas;
- Sem ligação: as atividades/práticas existentes não estão ligadas entre si;
- Em alinhamento: as atividades/práticas existentes estão a ser alinhadas com os objetivos organizacionais;
- Adequadamente alinhado: as atividades/práticas existentes reforçam-se mutuamente e estão alinhadas com a estratégia competitiva da organização.

3º - A mudança: fatores impulsionadores.

Em anexo, encontram-se os relatórios (anexos IV,V e VI) e matrizes de recolha de informação (anexos VII,VIII e IX) de cada caso, com a descrição detalhada os dados recolhidos.

3.1. Caso 1

3.1.1 Enquadramento do caso 1

No caso 1 trata-se de uma empresa fundada em 1991, localizada no distrito de Viseu, pertencente a um grupo alemão com uma presença global em 4 continentes e 16 países, com fábricas de produção, escritórios de vendas e engenharia de desenvolvimento globalizadas. Tem fábricas de produção na América (EUA, México e Brasil); Europa (Alemanha, Reino Unido, Espanha, Portugal, Roménia e Polónia); e Ásia (China e Índia). Os escritórios e centros de investigação (I+D) estão localizados nos EUA (I+D), Alemanha (I+D), França (escritórios), Coreia (I+D), Japão (escritórios), e Austrália (escritórios).

A sua principal atividade é o fabrico de sistemas de acesso, segurança e imobilização para a indústria automóvel – CASIM. Entre os principais produtos, destacam-se: *Passive Entry Systems* (Chaves/dispositivos ID); *Power Tailgate Systems* (Puxador com logótipo do cliente com ou sem câmara de visão incorporada); *Mechanical Locking Systems* (Sistemas de fechaduras e sistemas mecânicos de bloqueio da direção); *Door Handles Systems* (Puxadores externos).

Tem como grandes clientes a BMW, grupo Peugeot/Citroen, Porsche, Lamborghini, Jaguar, Wolskswagen e a General Motors/Opel, entre outros de relevo mundial.

O número de colaboradores é de 384, composto por 52% de homens e 48% de mulheres. Acresce a este número 120 trabalhadores temporários.

Tem como missão e visão: “Ser um modelo de excelência no nosso sector”, baseado em quatro pilares: clientes, colaboradores, acionistas e responsabilidade social (*in Company Presentation*, 2018).

3.1.2 A arquitetura de RH

No caso 1 desde o início da organização que a função de RH assume um posicionamento estratégico, com a gerência e chefias a reconhecerem a sua importância no alcance dos objetivos organizacionais e a apostarem na construção de uma arquitetura de RH apropriada, conforme o indicado nos documentos institucionais: “*As chefias da empresa são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente onde as pessoas estejam comprometidas com o seu trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da empresa*” (*in Política de RH*).

A sua estrutura é composta por uma diretora, responsável pela área estratégica, um técnico de RH, responsável pela área de formação e desenvolvimento e por dois assistentes administrativos, um deles sénior, responsáveis pela área de suporte.

As pessoas são consideradas o principal recurso da organização e todas as estratégias, políticas e práticas de RH concebidas tiveram como objetivo principal apostar no capital humano da empresa, na sua permanente motivação, bem-estar e segurança: *“...sempre vivemos com uma filosofia bastante humanista valorizando as pessoas. Acreditamos nos princípios, nos valores, na missão, no propósito que cada um de nós tem para contribuir...”* (Diretora de RH). Esta filosofia adota uma nova perspectiva, individualista, em que cada pessoa é uma pessoa, portadora de um conjunto de competências e qualificações que são estratégicas para a organização (Storey, 1992, citado por Bilhim, 2007).

Neste sentido, o capital humano do caso 1 é valioso e único com competências específicas e escassas no mercado de trabalho, que recorrendo ao modelo de Lepak e Snell (1999), posicionam-se no quadrante 1- Desenvolvimento do Capital Humano, onde o modo de emprego é baseado no desenvolvimento interno, comprometimento e investimento a longo prazo.

Para fomentar o desenvolvimento do seu capital humano, a organização investe em estratégias e práticas de RH que passam por programas de formação outdoor; workshops e conferências; programas de desenvolvimento de liderança; coaching e uma biblioteca para promover a autoformação.

Os resultados obtidos permitiram também apurar que, mais do que grandes mudanças estruturais, a arquitetura de RH do caso 1 evoluiu de forma natural com o crescimento da organização, incrementando e melhorando as estratégias, políticas e práticas do seu sistema de GRH. E desta evolução, destacam-se quatro momentos catalisadores de mudança:

A primeira fase do sistema de GRH denominada como momento 0, iniciou-se pouco depois da constituição da empresa e teve como fator impulsionador a Gestão de Competências, tal como menciona a diretora de RH: *“...a gestão de competências foi a primeira grande mudança”*. Desde o início da organização, em 1991, foi implementada a gestão de desempenho *“... inicialmente muito focada por objetivos como por exemplo peças produzidas por hora, absentismo, etc. E depois começamos a inserir algumas competências... depois tivemos que melhorar e definimos um dicionário de competências, ... e ... assim fomos trabalhando e aperfeiçoando a situação e neste momento temos um*

sistema de gestão por competências bastante sólido baseado na missão.” (Diretora de RH).

Atualmente, o processo de avaliação de desempenho contempla, por um lado, a avaliação de competências, derivadas da missão da empresa e das missões departamentais, e por outro um conjunto de objetivos que envolvem todos os colaboradores que estão divididos em cinco grandes áreas: Produtividade; Qualidade; Melhoria Contínua; Saúde e Segurança; e 5S.

Nesta fase, o departamento de RH procurava ajustar as atividades e as práticas do seu sistema de GRH que se encontravam *EM ALINHAMENTO*, com a exceção da gestão de conhecimento que era *INEXISTENTE*, como demonstra a figura 4.

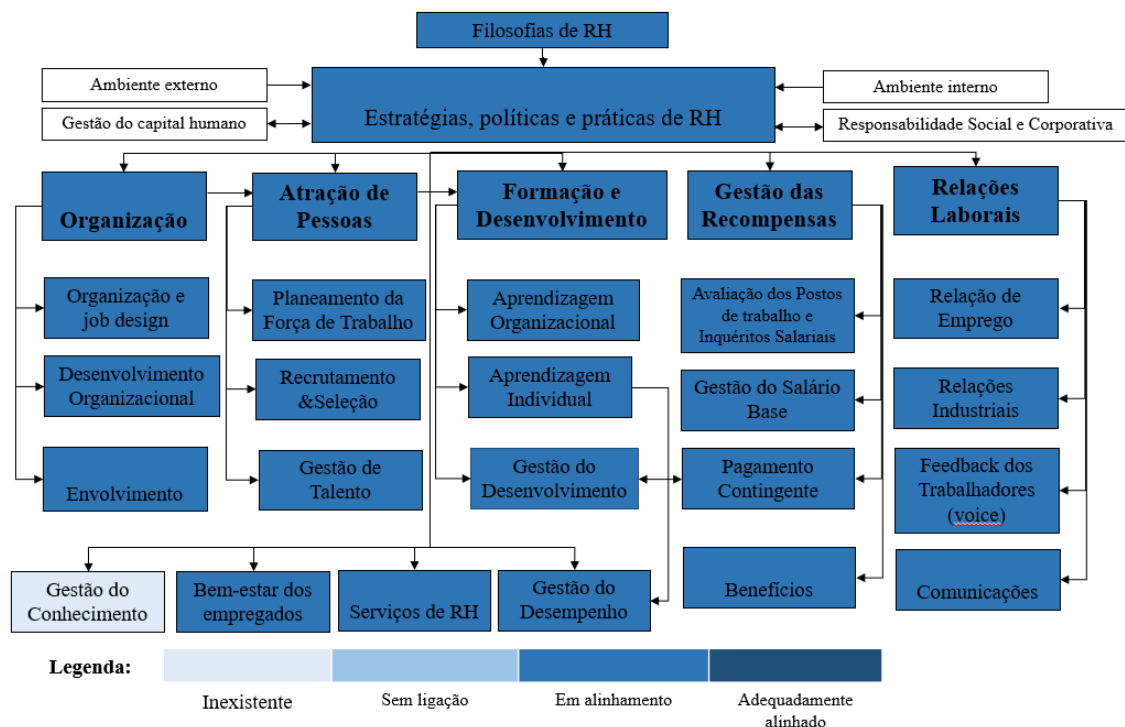


Figura 4 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 0)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

A segunda fase, intitulada de momento 1 do sistema de GRH, “...*foi toda a parte de Gestão de Conhecimento*” (Diretora de RH). Surgiu da necessidade de que na linha de produção houvesse mais que uma pessoa a saber operar com as máquinas que fez com que a empresa criasse mecanismos e procedimentos de partilha de conhecimento. Iniciaram com um sistema de rotação de tarefas e com a criação de uma base de dados, que os colaboradores podiam consultar quando tivessem dificuldades, e a partir daí começaram a igualar e difundir o conhecimento por toda a fábrica.

Neste momento 1, com a introdução da gestão de conhecimento, o sistema de GRH possuía um conjunto de atividades e práticas de RH inter-relacionadas que ainda se encontravam *EM ALINHAMENTO*, uma vez que o departamento de RH ainda estava a incrementar e a melhorar as práticas existentes, como representado na figura 5.

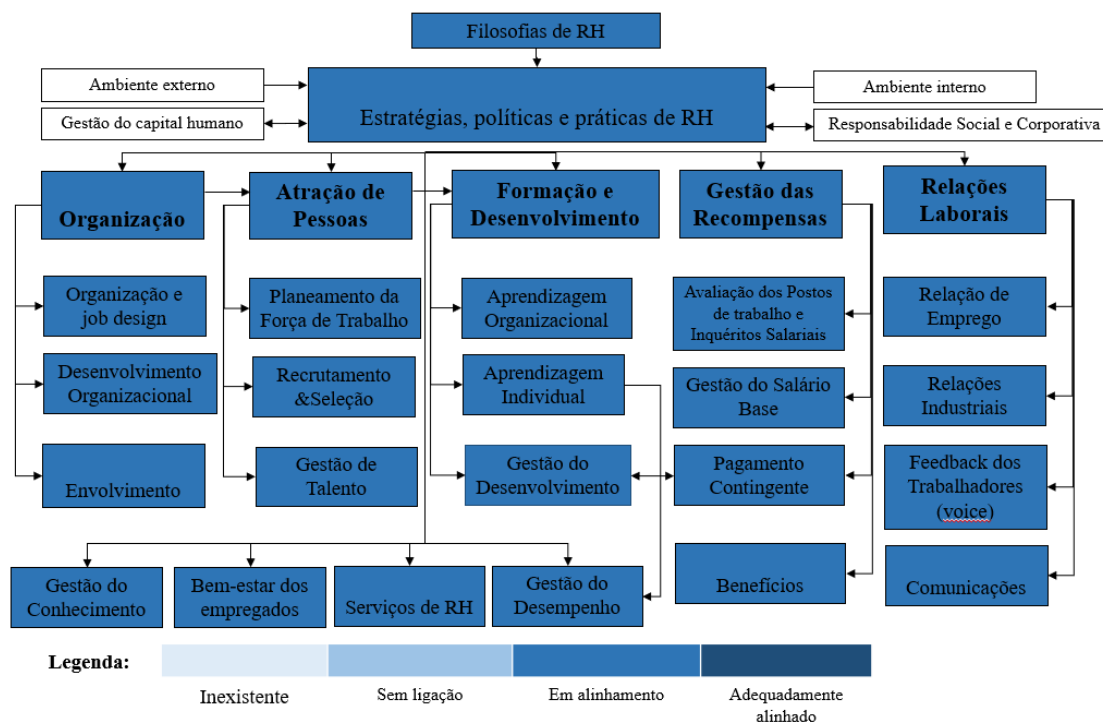


Figura 5 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 1)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

A terceira mudança, designada por momento 2, corresponde ao “... *equilíbrio entre a vida familiar e profissional*” (Diretora de RH). Foi com a participação num trabalho promovido pela Escola Superior de Educação (ESE) de Lisboa, sobre o tema conciliação entre a vida pessoal e profissional, que a empresa ficou a ter consciência das práticas de equilíbrio entre a vida familiar e profissional que promovia. Para a diretora de RH, estas práticas de conciliação que sempre existiram na empresa eram sobretudo uma questão humanista, própria da cultura da empresa, que: “*fizeram com que de alguma forma as pessoas reconheçam e deem em troca. Isto é uma simbiose, ganha a empresa e ganha as pessoas.*”

Desde então, que o sistema de GRH se tornou no ativo-chave da arquitetura de RH do caso 1 (Becker & Huselid, 2006), agregando um conjunto de filosofias, estratégias, políticas e práticas de RH que se reforçam mutuamente e juntas permitem que a função

de GRH crie valor significativo na organização, como ilustra a figura 6 (Armstrong & Taylor, 2014).

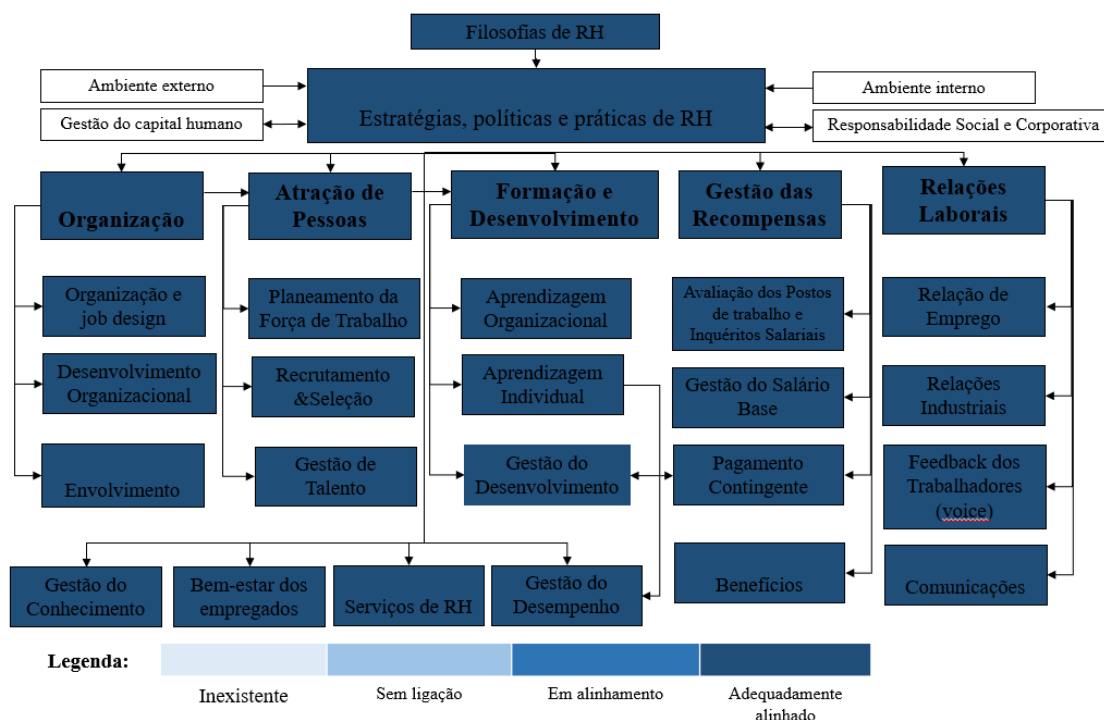


Figura 6 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 2)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

Por último, a quarta mudança da arquitetura de RH, momento 3, que teve como fator impulsionador a Geração *Millenium*.

Esta mudança não foi encabeçada pelo departamento de RH nem pela empresa, mas consequência do mercado de trabalho que nos últimos anos (2016/17/18) trouxe pessoas muito novas para a organização: “*Em todos os departamentos temos jovens, alguns com 19, 21 anos, que trazem uma lufada de ar fresco, de coisas mais tecnológicas, mais criativas e eficientes por vezes*” (Diretora de RH).

A diferença geracional entre colaboradores, fruto das características do mercado de trabalho na região trouxe desafios acrescidos ao departamento de RH, como manifesta a Diretora de RH: “*Há uma grande diferença nesta geração, não se contentam com o dinheiro, a ambição é muito importante porque querem contribuir, deixar a sua própria marca. Eles querem desenvolver competências, é muito diferente de uma pessoa com 40 anos ...Temos de saber identificar isto e ver o melhor da geração “baby boom” e da geração “milenarios”.*”

Para promover o talento entre os mais jovens, a empresa implementou programas específicos de gestão de liderança, enriquecendo desta forma o seu sistema de GRH (Figura 7).

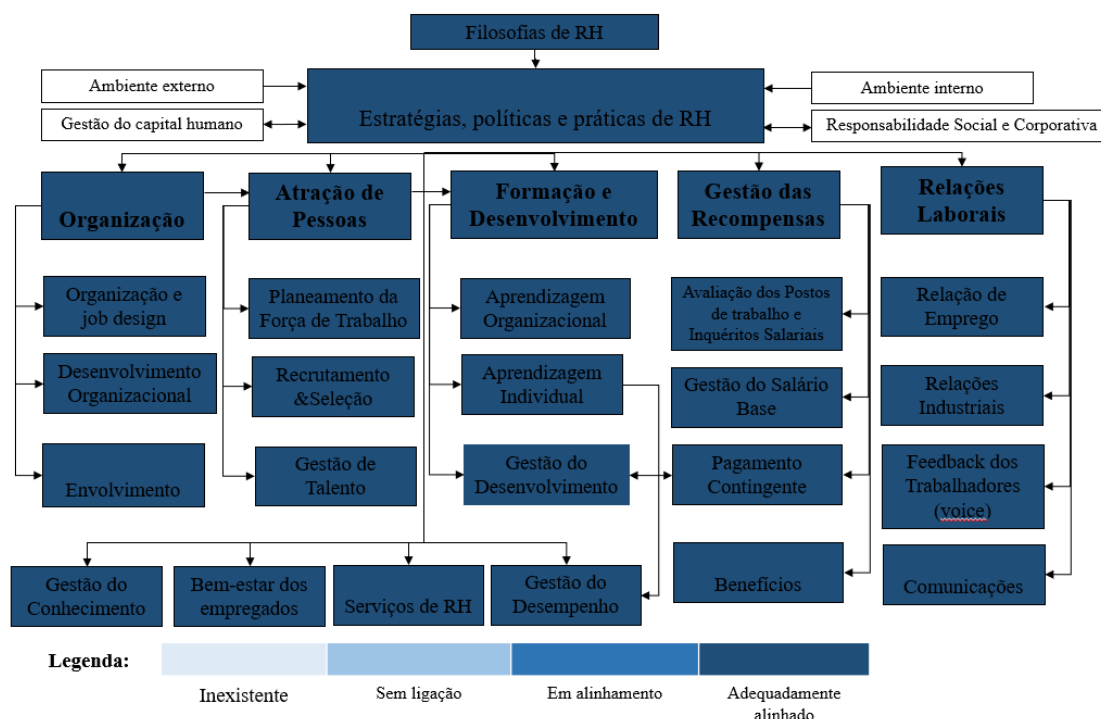


Figura 7 - Sistema de GRH do Caso 1 (momento 3)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

Assim, podemos observar através da figura 7 um sistema de GRH *ADEQUADAMENTE ALINHADO*, tanto interna, entre as políticas de GRH, como externamente, com outras políticas e objetivos organizacionais (Becker & Huselid, 1998), que desenvolve as seguintes políticas e práticas de RH:

- **Organização:** A empresa procura garantir a todos os colaboradores boas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e políticas de flexibilidade que permitam uma maior harmonização entre trabalho-família, porque acredita que as condições de trabalho são essenciais para se construir uma relação baseada na confiança e respeito mútuo.
- **Atração de Pessoas:** Cabe aos RH colaborar para a imagem da empresa, consolidando um “*employer branding*” atrativo que permita atrair os melhores talentos, definindo políticas e práticas que ajudem a aumentar o compromisso e a identificação com a empresa.

A empresa procura recrutar indivíduos de qualidade através de um processo de seleção minucioso e objetivo.

- Formação e Desenvolvimento: A aprendizagem é uma parte fundamental dos valores e da cultura da empresa.

Os colaboradores são encorajados a atualizar os seus conhecimentos e a ganhar e consolidar competências. Neste sentido, cada colaborador tem um plano de desenvolvimento individual de competências que possibilita o acompanhamento do seu desempenho pessoal e profissional, resultante da entrevista de *feedback* da avaliação de desempenho.

- Gestão de Desempenho: O modelo contempla uma avaliação descendente (com a apresentação anual dos objetivos empresa, departamento e colaborador) e a própria autoavaliação, assim como a existência de reuniões de *feedback* entre avaliador e avaliado ou avaliados, como é o caso dos colaboradores diretos da produção, onde os objetivos são atingidos através da colaboração e sinergia da própria equipa.

Durante a entrevista de *feedback* são analisados os pontos fortes e os pontos a melhorar e são elaborados planos de desenvolvimento individuais, com o objetivo de reforçar e melhorar a performance de cada um dos colaboradores.

Na empresa, todos os colaboradores são avaliados, seguindo diferentes métodos segundo a posição e função desempenhada.

- Gestão de Recompensas: Na empresa foram definidos como elementos-chave da remuneração, extensíveis a todos os colaboradores, não só a remuneração fixa e variável, mas também os benefícios, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a harmonização entre a vida pessoal/familiar e profissional.

Do conjunto de benefícios dados aos colaboradores, destacam-se:

- Diferentes modalidades de horários: um dos benefícios concedido pela empresa a todos os trabalhadores que necessitam de ajustar o seu horário, com vista à promoção do equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e profissional. 75% dos colaboradores da empresa trabalham por turnos (6:00 às 14:00; 14:00 às 22:00; e, 22:00 às 06:00) e existem vários casais na empresa com filhos menores, que trabalham em turnos desencontrados. Esta medida, que é pratica comum na empresa, por vezes não é suficiente, já que existe um período de tempo (deslocação do trabalho a casa e vice-versa) em que os filhos tem de ficar sós, pelo que aliada a troca de turnos, também é pratica de que um dos conjugues comece o turno ou mais cedo ou mais tarde. A redução de horário, as semanas condensadas e trabalhar a partir de casa e durante o fim de semana, são outras modalidades de horários promovidas pela empresa.

- Serviço médico acima do exigível por lei: todas as manhãs de 2a a 6a feira, o médico de medicina curativa dá consultas na empresa para consultar colaboradores e familiares;
- Seguro de saúde extensível ao agregado familiar: a empresa possui um seguro de saúde para todos os colaboradores da empresa. Este seguro pode ser alargado aos familiares dos colaboradores. O colaborador suporta os custos do mesmo, no entanto, beneficia de um preço muito mais vantajoso por indexação ao seguro da empresa;
- Parcerias: a Empresa e a Comissão de Trabalhadores têm feito protocolos com diferentes Empresas/Organizações para que os colaboradores possam beneficiar de preços mais competitivos (Farmácias, Clínicas Médicas, Laboratórios de análises, Ginásio, etc.);
- Serviço de fisioterapia para prevenção de doenças profissionais.

A empresa remunera seus colaboradores de acordo com o mercado e para garantir a competitividade e o correto nivelamento de seus colaboradores, faz regularmente pesquisas salariais. E é da responsabilidade de cada chefia propor a remuneração dos seus colaboradores no âmbito da política da empresa.

- Gestão do Conhecimento: Para a empresa é muito importante que todas as pessoas tenham mais ou menos o mesmo nível de conhecimento. Por esse motivo, começaram a criar mecanismos que as pessoas podem consultar e aprender e, a partir daqui começaram a igualar e difundir o conhecimento por toda a fábrica.

Alguns dos mecanismos criados, são:

Conteúdos da formação na intranet: Existe uma base de dados para serem publicados os conteúdos abordados nas formações *outdoors* que os colaboradores da empresa frequentam. Desta forma, os conteúdos ficam disponíveis para que outros colaboradores possam consultar e aprender.

Lessons Learned: As boas práticas são importantes para a organização. Por exemplo, quando se comete um erro na montagem de uma linha de produção deve-se comunicar esse erro para que a pessoa que vem depois e vai implementar outro projeto não cometa o mesmo erro. Outro exemplo, é quando um colaborador se apercebe que algo está mal deve participar para que haja tempo para corrigir e aprender. O erro não é visto como fator de penalização na empresa, mas sim como um momento de aprendizagem.

- Relações Laborais: Desde a sua constituição que a empresa tem vindo a construir uma cultura baseada na confiança, no respeito mútuo e no diálogo. Defendendo a liberdade de associação dos seus colaboradores e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. Promovendo duas vias de diálogo com os colaboradores: por um lado, com os sindicatos, e por outro com a comissão de representantes dos trabalhadores.

Em suma, atualmente o sistema de GRH do caso 1 contempla um conjunto de filosofias, estratégias, políticas e práticas de RH que funcionam como um todo e de acordo com Becker e Huselid, (1998, p. 56) “esta complementaridade pode ser positiva, uma vez que o todo é maior que a soma das partes”, de modo que todo o sistema de GRH esteja adequadamente alinhado com a estratégia competitiva da empresa e assim ser uma ajuda no alcance dos objetivos organizacionais. Para tal, foi necessário que a GRH do caso 1 assumisse uma posição de parceiro de negócios e trabalhasse em conjunto com os gestores de linha na concepção e implementação de todas as estratégias, políticas e práticas do seu sistema de GRH. Pois, são eles que entendem o modelo de negócio e sabem quais são os fatores críticos de sucesso que criarão vantagem competitiva (Armstrong & Taylor, 2014).

3.1.3 A mudança: fatores impulsionadores

Como já foi referido, a arquitetura de RH do caso 1 teve quatro momentos de mudança impulsionados por práticas e processos de RH e pela conjuntura do mercado de trabalho.

A tabela 2 demonstra os fatores impulsionadores dessas mudanças, quando e como ocorreram, as principais práticas de RH introduzidas em cada momento e o que é que cada mudança impulsionou na arquitetura de RH.

Tabela 2 - Mudanças da arquitetura de RH do Caso 1

	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3
Fatores de mudança	A introdução da Gestão de Competências na avaliação de desempenho como uma ferramenta que permite alinhar as competências individuais, de equipa e as organizacionais, de modo a que os objetivos estratégicos sejam concretizados.	A introdução da gestão de conhecimento como um sistema de aprendizagem permanente na organização.	A introdução de um conjunto de práticas de RH que visam promover o equilíbrio entre a vida familiar/pessoal e profissional dos colaboradores.	A contratação de pessoas muito novas (Geração <i>Millenium</i>) para a organização.
Quando/como ocorreram	Nos primeiros anos da organização, após a introdução do modelo de gestão de desempenho.	Nos finais dos anos 90, com a necessidade de haver mais do que uma pessoa a saber operar com as máquinas da linha de produção.	Em 2010/11, com a participação num trabalho da ESE Lisboa, a empresa tomou consciência das práticas de Equilíbrio entre a vida familiar e profissional que já promovia. Desde 2006, que é considerada <i>Great Place to Work</i> . E, em 2015, obteve o reconhecimento de Práticas de Responsabilidade Social da APEE – Trabalho Digno e Conciliação e de comunicação.	Nos últimos anos (2016/17/18), com a entrada de pessoas muito novas para a empresa.
Principais práticas de GRH introduzidas	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um dicionário de competências; - Definição de objetivos, assim cada colaborador da empresa é ciente do seu contributo para os resultados da empresa; - Avaliação de competências, derivadas da missão da empresa e das missões departamentais; - Identificação dos <i>gaps</i> entre a performance real e ideal permite a melhoria individual e profissional de todos os colaboradores da empresa; - Elaboração de planos de desenvolvimento individuais, com o objetivo de reforçar e melhorar a performance de cada um dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma comunidade prática de gestão de conhecimento; - Publicação de conteúdos da formação na intranet; - <i>Lessons Learned</i>: As boas práticas são importantes, como tal deve-se participar o erro, para que haja tempo para corrigir e aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de diferentes modalidades de horários; - Criação de benefícios extra para os colaboradores e familiares; - Criação de licenças de vários tipos; - Criação de diferentes apoios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha informal de diferentes saberes entre colaboradores; - Criação de programas específicos para impulsionar a liderança entre os mais jovens. Estes programas visam promover um conjunto de competências específicas entre os mais jovens, tais como falar em público, saber ouvir, autocontrolo, entre outras.
O que é que a mudança impulsionou	Avaliação por competências de todos os colaboradores da empresa, seguindo diferentes métodos segundo a posição e função desempenhada.	Difusão do mesmo nível de conhecimento por toda a organização.	Comprometimento organizacional dos colaboradores.	Interação e partilha de conhecimento e competências entre diferentes gerações de colaboradores.

Todas estas mudanças de RH foram marcos na organização e tiveram como impulsionadores a equipa de líderes apoiada pela gerência: *“o resultado de tudo isto se deve à gerência, não só aos RH, mas a todos os líderes que souberam de alguma forma canalizar, encaminhar e implementar todas as práticas, políticas e todas as mudanças. Nunca se deve a uma pessoa, mas a uma equipa”* (Diretora de RH).

Mais presentemente, janeiro de 2018, a administração do grupo demonstrou vontade de uniformizar e alinhar filosofias, estratégias, políticas e práticas em todas as delegações. No entanto, ainda não se sentiu nenhuma mudança na delegação portuguesa: *“...vamos precisar de um par de anos, porque há muitas coisas que ainda não foram pensadas, estamos a falar de uma empresa com delegações espalhas por todo mundo.... e quando se quer movimentar tudo isto, é preciso tempo. Porque temos de alinhar filosofias, estilos de liderança, temos de alinhar muita coisa...”*.

3.2 Caso 2

3.2.1 Enquadramento do caso 2

No caso 2 estamos perante um grupo empresarial português, sediado em Grijó - Vila Nova de Gaia, que desenvolve a sua atividade em diversas áreas de negócio, tais como distribuição, indústria, logística e investimento.

Em 1984, nasceram as primeiras empresas do grupo na indústria, na área dos derivados de madeira para componentes de mobiliário, com unidades fabris em Portugal e na Roménia.

Em 1992, surgiram as empresas de distribuição, com presença em Portugal e Moçambique.

Em 1996 o grupo volta a expandir-se numa nova área, agora com as empresas de transportes e logística. Estas empresas estão sediadas em Portugal e oferecem um conjunto de serviços que cobre operações internacionais nos modos rodoviário, marítimo e aéreo, operação logística e distribuição nacional.

E em 2004, criaram as empresas do ramo imobiliário. Nesta área, os projetos são diversos, desde Retail Parks em Portugal, Roménia e Moçambique, projetos logísticos de apoio ao aeroporto de Sibiu até escritórios no centro de Bucareste. Turismo, com pequenos investimentos na hotelaria, cinegética e biodiversidade.

Atualmente, o grupo tem cerca de 1500 colaboradores e um volume de faturação anual na ordem dos 110M€. Os seus valores, missão e estratégia, são “A ambição, dinamismo e diversidade de competências aliadas a parcerias de confiança em qualquer ponto do globo” (*in* Apresentação Institucional, 2018).

3.2.2 A arquitetura de RH

A primeira fase da arquitetura de RH do caso 2, designada por nós como momento 0, teve início em 1984 e prolongou-se até 2017, com um departamento de RH que era meramente administrativo e com uma orientação funcional, onde existiam vários sistemas independentes e com processos complicados e diferentes, sendo “... *difícil demonstrar à organização o valor que podíamos acrescentar, que não fosse só o papel reativo*” (Diretor corporativo de RH).

A sua estrutura era composta por um diretor, uma área administrativa, com cinco colaboradores e uma área de desenvolvimento, com três colaboradores. Apesar de existir

uma área de desenvolvimento, as suas atividades limitavam-se ao recrutamento, à formação ministrada para colmatar as necessidades de mão-de-obra adequada à execução das tarefas requeridas e apoio logístico às empresas. Agregada ao departamento de RH, estava a limpeza, com dois colaboradores.

Os colaboradores eram qualificados nas suas funções, três dos quais possuíam formação superior, mas pouco comprometidos com a organização, que de acordo com o modelo de arquitetura de quatro quadrantes de Lepak e Snell (1999), se posicionavam no Quadrante 2, intitulado a aquisição do Capital Humano, com relações de emprego transacionais que se mantinham enquanto ambas as partes ganhavam.

Quanto ao sistema de GRH, considerado por Becker e Huselid (2006) como o ativo estratégico mais importante dentro da estrutura arquitetónica de RH, os elementos que o compunham estavam desalinhados e por vezes entravam em conflito. Nestas situações, os sistemas de GRH “destroem valor, em vez de criar valor” (Becker & Huselid, 1998, p. 56).

Para ilustrar de que forma o departamento de RH reflete as suas filosofias, estratégias, políticas e práticas de RH, utilizamos como referência o modelo Armstrong e Taylor (2014), representado na figura 8.

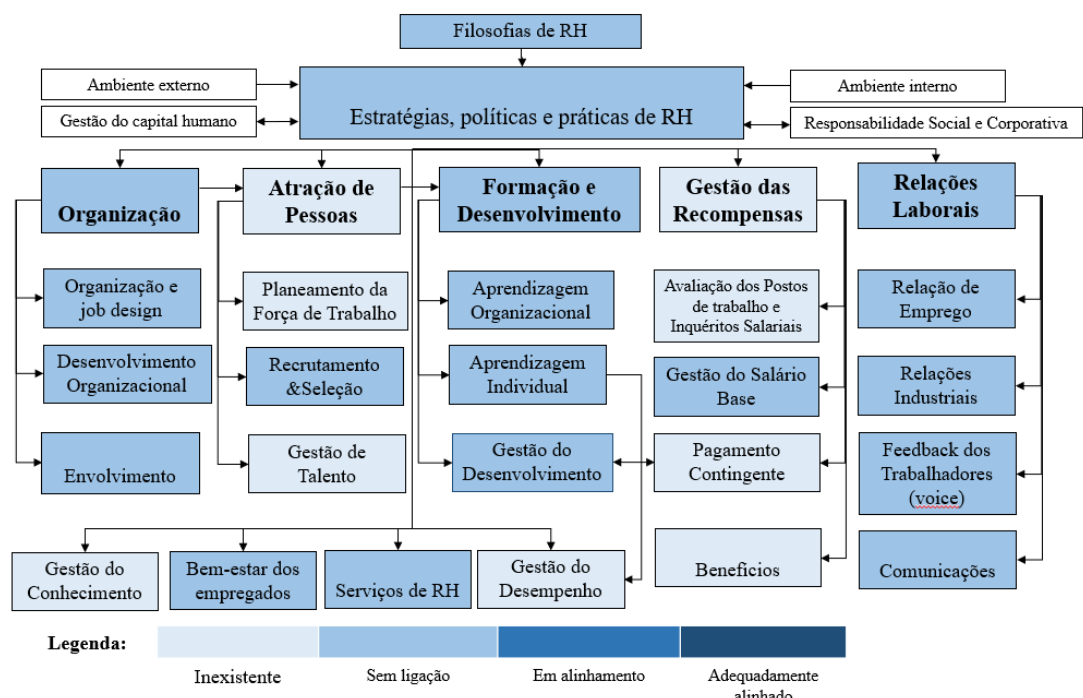


Figura 8 - Sistema de GRH do Caso 2 (momento 0)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

Através da figura 8 podemos verificar que no momento 0 do sistema de GRH do caso 2 algumas das práticas de GRH eram *INEXISTENTES*, especificamente, o planeamento da força de trabalho; a gestão de talento; a gestão do conhecimento; a gestão de desempenho; a gestão das recompensas; a avaliação dos postos de trabalho e inquéritos salariais; pagamento contingente e benefícios.

As práticas de GRH existentes eram *SEM LIGAÇÃO* explícita ou discernível entre si, que para Boselie *et al.* (2005) representam a GRH na sua forma tradicional, em que o enfoque da função de RH era essencialmente administrativo e legal, com práticas de RH desalinhadas dos objetivos organizacionais e sem conexão entre si:

- Organização: Durante este período as pessoas não eram consideradas como o recurso mais valioso da organização, não havia a preocupação de envolver os colaboradores e fomentar uma cultura de grupo.
- Atração de pessoas: Em termos de atração de pessoas, existia o recrutamento e seleção, que era feito à medida que as necessidades da força de trabalho surgiam, sem um planeamento prévio e com processos complicados e diferentes nas várias empresas do grupo.
- Formação e Desenvolvimento: Tal como no recrutamento, a formação era ministrada à medida que as necessidades surgiam, como resposta reativa e sem um plano de desenvolvimento com base nas necessidades individuais e organizacionais.
- Gestão de Recompensas: Em relação à gestão de recompensas, existia a gestão do salário base, com promoções e remunerações a realizarem-se de acordo com o contrato coletivo de trabalho.
- Relações laborais: As relações laborais tinham uma vertente essencialmente administrativa, gestão de contratos, admissões e demissões, com uma capacidade de intervenção limitada e sem qualquer intervenção a nível estratégico (Brandão & Parente, 1998). E a comunicação era um processo pouco valorizado, com as trocas de informação a ocorrerem sobretudo no sentido descendente.

Em 2017, o grupo dá início à mudança de paradigma do departamento de RH e passa do momento 0, que durava desde 1984 para uma nova fase, designada como momento 1. Esta mudança tem como objetivo tornar o serviço de RH proativo e integrado na estratégia de negócio, tal como menciona o diretor corporativo de RH: “*Mudando a nossa postura para uma postura mais consultiva, atuando de forma mais integrada e não individualizada, olhando sempre para as especificidades de cada negócio, com sistemas*

únicos, simples, com elevado valor acrescentado e acima de tudo com a capacidade de medirmos o retorno”.

A estratégia corporativa de reestruturação do departamento de RH do caso 2 foi alicerçada em três eixos de ação: o transformacional, onde se encontram as práticas de atração, gestão e retenção de talentos, o estratégico, associado à função *people analytics*, com o objetivo de sustentar todas as decisões estratégicas sobre pessoas e o transacional, com os processos de suporte. Tal como alude o Diretor Corporativo de RH: “(...) *organizamos a nossa framework de RH, onde temos os processos de suporte, temos todos os outros processos que têm a ver com a atração, gestão e retenção de talento e uma área que consideramos de grande importância, people analytics, uma vez que temos que tomar decisões que vão afetar o negócio. Algumas delas vão exigir investimento e precisamos de medir também o retorno...*”.

Esta reestruturação também provocou mudanças ao nível da estrutura, que atualmente se encontra dividida em três áreas: uma área de suporte, com três colaboradores administrativos e um estagiário, uma área estratégica, com 1 colaborador e uma área transacional, com três colaboradores, em que cada colaborador é responsável por uma área de negócio do grupo. “*A estrutura anterior do departamento de RH tinha mais 3 elementos que com a reestruturação do departamento foram realocados noutras funções ou dispensados porque não se enquadravam no perfil pretendido*” (Diretor corporativo de RH).

Com esta mudança profunda, a função de RH do caso 2 pretende se tornar em “... *verdadeiros parceiros de negócio da organização, em que os nossos clientes internos sintam que de facto estamos a acrescentar valor*” (Diretor Corporativo de RH). E, para acrescentar valor na organização, um *Business Partner* necessita de desenvolver sistemas de RH eficazes que ajudam a organização a alcançar os seus objetivos e atrair, manter e desenvolver pessoas com competências estratégicas para a organização, tal como pretende atuar a nova função de RH do caso 2.

Neste processo de mudança, o grande desafio do departamento de RH passa por envolver os colaboradores “... *criando um compromisso de cada uma delas, desafiando as nossas equipas de liderança e por último, transformar os colaboradores naquilo que nós queremos que seja uma vivência do dia a dia com a nossa cultura e não com várias culturas*” (Diretor corporativo de RH).

Para tal, pretende-se promover o desenvolvimento interno, o comprometimento e o investimento a longo prazo para criar aquilo que Lepak e Snell (1999) consideram como

um capital humano único e valioso que se posicionam no quadrante 1 do seu modelo, designado como desenvolvimento do capital humano.

Para isso, o departamento de RH tem realizado um forte investimento no seu sistema de GRH, com a criação e implementação de um conjunto integrado e coerente de atividades e práticas de RH que se reforçam mutuamente (Armstrong & Taylor, 2014), como demonstra a figura 9.

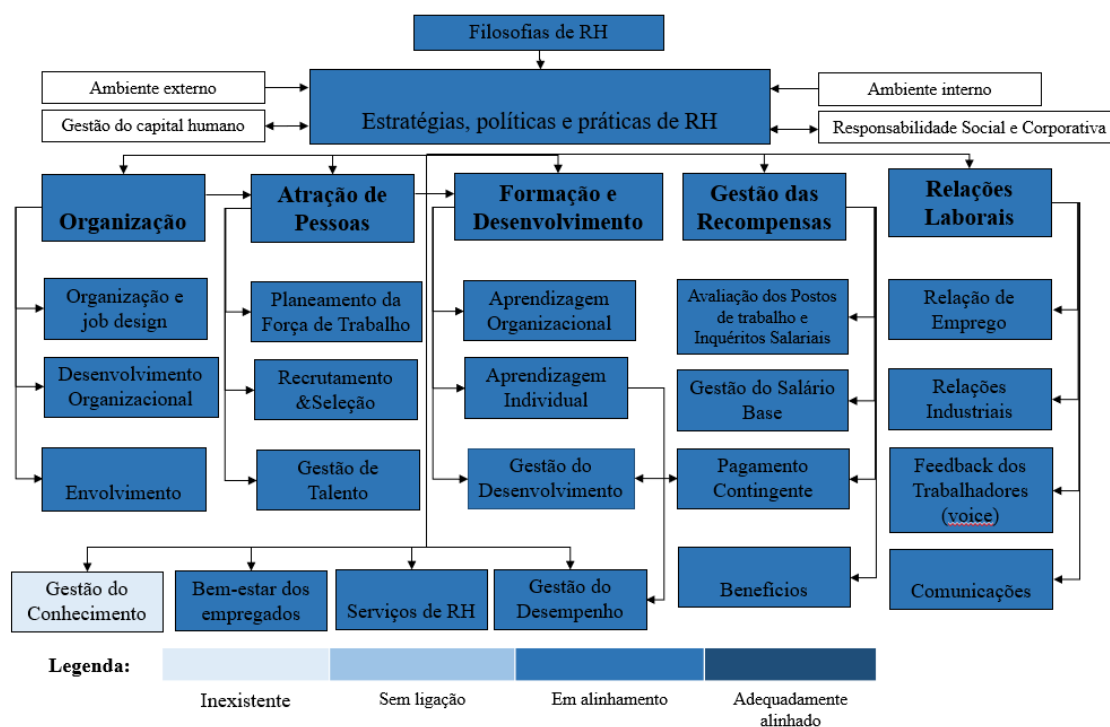


Figura 9 - Sistema de GRH do Caso 2 (momento 1)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

Desta forma, é possível inferir através da figura 9 que quase todas as práticas de GRH do caso 2, que consistem nas atividades de GRH envolvidas na gestão e desenvolvimento de pessoas e na gestão da relação de trabalho (Armstrong & Taylor, 2014), se encontram *EM ALINHAMENTO*, nomeadamente:

- Organização: Relativamente à organização, a estratégia passa por envolver mais os colaboradores através da promoção da cultura do grupo com uma participação mais ativa dos mesmos, com atividades como a realização de questionários (a realizar-se um sobre o clima social), de convívios (a realizar-se um na altura do Natal), entre outras.
- Atração de pessoas: Em termos de atração de pessoas, pretende-se atrair os melhores através de uma estratégia baseada em valores (*employer branding* e proposta de valor). Pretende-se ainda fazer um planeamento de RH, investir e desenvolver novas práticas

com processos simples e padronizados de recrutamento e seleção, acolhimento e integração.

- Formação e Desenvolvimento: Na formação e desenvolvimento, a prioridade é desenvolver o capital humano através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua, estimulando a aprendizagem organizacional e individual com a mobilidade interna, processos de formação e aprendizagem, programas de *coaching* e *mentoring*.

- Gestão de desempenho: A gestão de desempenho é um dos projetos prioritários da reestruturação do sistema de GRH e a estratégia passa por definir e implementar um modelo de gestão de desempenho com uma ligação à componente variável (bónus).

- Gestão de recompensas: Na gestão de recompensas pretende-se criar uma proposta de valor enquadrada com a estratégia do grupo com um conjunto de benefícios e de incentivos para os colaboradores.

- Relações laborais: Nas relações laborais, a estratégia passa por apostar na dinamização da comunicação intra e inter-grupo em ambos os sentidos, procurando assim incrementar as relações de emprego e industriais da organização.

Importa ainda referir que os dados recolhidos não permitiram apurar a existência de práticas de gestão de conhecimento, daí que na figura 9 estejam representadas como *INEXISTENTE*.

3.2.3 A mudança: fatores impulsionadores

A mudança foi pensada pela administração do grupo, que contratou um novo consultor com o objetivo de reestruturar todo o serviço de GRH, como podemos ver na tabela 3.

Tabela 3 - Mudança da arquitetura de RH do Caso 2

	1ª mudança
Fatores de mudança	A administração achou necessário mudar a atuação dos RH dentro da organização, pois já não se adequava às necessidades da organização, que precisava de continuar a crescer sustentadamente.
Quando/como ocorreu	A mudança teve início a junho de 2017, com a contratação de uma nova direção para o departamento de RH.
Principais práticas de GRH a serem implementadas em 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar questionário sobre o Clima Social e trabalhar o <i>output</i> com <i>focus group</i>; - Implementar modelo de gestão de desempenho com ligação à componente variável (bónus); - Implementar a migração do processamento salarial para X3, automatizar e uniformizar o processo; - Mapear e otimizar os processos de GRH de forma a ganhar eficiência e integridade dos mesmos; - Lançar <i>newsletter</i> interna e canal para partilha de notícias/informação sobre grupo;
O que é que se pretende impulsionar com esta mudança	Que o departamento de RH acrescente valor à organização através de soluções de RH alinhadas com a estratégia de negócio e com uma nova orgânica de funcionamento, utilizando <i>Parceiros de Negócio (Business partners)</i> .

Como indica a tabela 3 esta é a primeira mudança estrutural do departamento de RH, encabeçada pelo novo consultor e iniciada a junho de 2017, com a alteração de direção do departamento de RH.

Com a entrada da nova direção iniciou-se a mudança, que inicialmente mexeu com a estrutura do departamento de RH: anteriormente constituído por 1 diretor, 5 técnicos administrativos, 3 técnicos de RH e 2 colaboradores de limpeza; e atualmente, composto por 1 diretor, 3 técnicos administrativos, 1 técnico de *People Analytics* e 3 *HR Business Partner*, responsáveis pela GRH de cada área de negócio da organização.

Em seguida, esta nova estrutura começou a trabalhar na conceção de um conjunto coerente de novas práticas de RH com o objetivo de reestruturar o seu sistema de GRH, mais especificamente:

- Promoção da cultura do grupo com uma participação mais ativa dos colaboradores, através de atividades como por exemplo: realização de questionários, convívios, entre outras;
- Criação de uma estratégia baseada em valores (*employer branding* e proposta de valor) para atrair talento para a organização;

- Estimular a aprendizagem organizacional e individual através da mobilidade interna, processos de formação e aprendizagem, programas de *coaching* e *mentoring*;
- Implementar um modelo de gestão de desempenho com uma ligação à componente variável (bónus);
- Dinamização da comunicação interna através do lançamento de uma *newsletter* interna e canal para partilha de notícias/informação sobre grupo;
- Mapear e otimizar os processos de GRH de forma a ganhar eficiência e integridade dos mesmos.
- Implementar a migração do processamento salarial para X3, automatizar e uniformizar o processo.

Todas estas alterações da arquitetura de RH pretendem tornar a função de RH do caso 2 mais consultiva, integrada e com elevado valor acrescentado para o negócio. E para isso, foi necessário “... *limpar a casa e ... estruturar todos os nossos processos que não estão estruturados*” (Diretor corporativo de RH).

3.3 Caso 3

3.3.1 Enquadramento do caso 3

O caso 3 é uma fundação pública com regime de direito privado, que tem como missão a intervenção e desenvolvimento da formação graduada e pós-graduada e investigação e cooperação com a sociedade. Criada em 1973, atualmente possui cerca de 13600 estudantes de graduação e 3800 estudantes de pós-graduação, em áreas tão diversas como as engenharias, as ciências e as tecnologias, a saúde, a economia, a gestão, a contabilidade e o planeamento, a arte, as humanidades e a educação. Além do ensino superior universitário, composto por 45 licenciaturas da responsabilidade dos seus 16 departamentos, a instituição integra ainda o ensino superior politécnico, com 12 cursos de mestrado integrado distribuídos por quatro escolas.

Ao nível da formação pós-graduada, oferece mais de 60 cursos de mestrado, 51 programas doutorais de diferentes áreas científicas e cursos de formação especializada de curta, média e longa duração.

Paralelamente, dispõe de 18 unidades de investigação que usufruem dos meios laboratoriais, informáticos e bibliográficos que permitem a criação e desenvolvimento de conhecimento científico, tecnológico e artístico.

A cooperação e intercâmbio nacional e internacional têm sido uma aposta da instituição do caso 3, concretizada através da participação nos numerosos programas de educação, ciência e tecnologia da Comissão Europeia e de outros programas, e ainda através do estabelecimento de vários acordos e protocolos.

A cooperação com a sociedade é reforçada pela intervenção da instituição na promoção de transferência de conhecimento, tecnologia e inovação junto do tecido empresarial, na dinamização de programas de formação contínua, no incentivo à difusão cultural e artística de iniciativas de âmbito local, regional ou nacional.

3.3.2 Arquitetura de RH

A primeira fase da arquitetura de RH do caso 3, assinalada como momento 0, estendeu-se até 2009 com o serviço de RH a fazer parte dos Serviços Académicos e Administrativos da instituição. Estes Serviços Académicos e Administrativos eram dirigidos por um diretor de serviços e compreendiam na sua estrutura a Divisão dos

Serviços Acadêmicos, com trinta e oito colaboradores e a Divisão dos Recursos Humanos, com treze colaboradores.

A Divisão dos Recursos Humanos, dirigida por um chefe de divisão, compreendia a Repartição de Pessoal e Expediente, que tinha como competências o processamento das remunerações de todo o pessoal vinculado à Universidade, a organização dos processos individuais de todos os trabalhadores da Universidade, estruturar e acompanhar a formação de pessoal, tendo em vista uma maior adequação dos recursos humanos às necessidades da Universidade e o tratamento, execução imediata e promoção da demais legislação de interesse socioprofissional.

Desta forma, podemos constatar que no momento 0, o sistema de GRH do caso 3 era essencialmente administrativo e normativo, com um conjunto de práticas devidamente regulamentadas, mas sem ligação explícita ou discernível entre si (Boselie *et al.*, 2005), como traduz a figura 10.

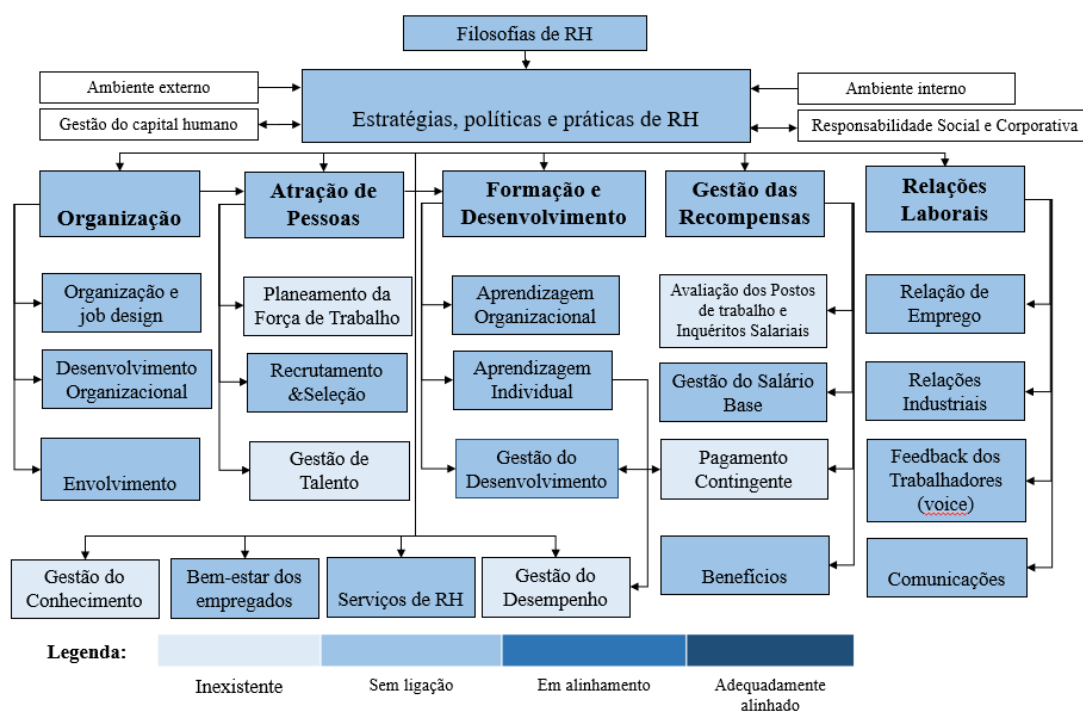


Figura 10 - Sistema de GRH do Caso 3 (momento 0)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

A figura 10 demonstra que no momento 0 do sistema de GRH do caso 3 algumas das práticas de GRH eram *INEXISTENTES*, nomeadamente, o planeamento da força de trabalho; a gestão de talento; a gestão do conhecimento; a gestão de desempenho; a avaliação dos postos de trabalho e inquéritos salariais e pagamento contingente.

Relativamente às práticas de GRH existentes *SEM LIGAÇÃO* explícita ou discernível entre si (Boselie *et al.*, 2005), que consistem nas práticas desalinhadas dos objetivos organizacionais e sem conexão entre as políticas de GRH, os dados obtidos demonstraram que:

- Organização: Durante este período, as preocupações estavam centradas nas atividades administrativas e burocráticas, com as atribuições dos postos de trabalho devidamente regulamentadas. Não havia grandes preocupações em envolver e motivar os colaboradores, uma vez as pessoas não eram consideradas como o recurso mais valioso da organização.
- Atração de pessoas: Em termos de atração de pessoas, apenas existia o apoio técnico e administrativo dos processos de recrutamento e seleção.
- Formação e Desenvolvimento: A formação organizada tinha como objetivo uma maior adequação do perfil dos recursos humanos às necessidades organizacionais, no entanto não existia um plano de desenvolvimento individual que pudesse identificar as necessidades formativas e para além disso, a oferta formativa era escassa.
- Gestão de Recompensas: As contrapartidas dadas pela organização passam pela remuneração base e por um conjunto de benefícios, dos quais se destaca o sistema de saúde – ADSE e as licenças sem vencimento.
- Relações laborais: As relações laborais tinham uma vertente essencialmente administrativa, com a organização dos processos individuais dos trabalhadores.

A comunicação era um processo pouco valorizado e as trocas de informação ocorriam nomeadamente no sentido descendente.

Em 2009, devido à conjuntura económica do país, dá-se a primeira mudança estrutural do serviço de RH, designada por momento 1 da arquitetura de RH do caso 3. Que ao ser fundido com os serviços financeiros, deram origem aos serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros da universidade. Este serviço compreende três estruturas operativas: a área de Recursos Humanos, a área de Recursos Financeiros e a área de Contabilidade e Património. E uma estrutura de apoio, designada por Gabinete de Apoio à Direção.

No que concerne à área de RH, a sua estrutura é composta pelos seguintes núcleos:

- *Núcleo de Contratação*, com três colaboradores técnicos superiores, responsáveis por assegurar o tratamento de processos de contratação de pessoal, estagiários e bolseiros, assumir o tratamento administrativo associado à gestão corrente das questões profissionais durante a vigência dos contratos e registar dados.

- *Núcleo de Gestão de Abonos e Benefícios Sociais* compreende dois gabinetes:

a) Gabinete de Abonos e Assiduidade, com quatro colaboradores, dois técnicos superiores e dois assistentes técnicos, que asseguram o processamento de todos os abonos e descontos, organiza o serviço referente a obrigações legais e emite as respetivas declarações e assegura o tratamento da assiduidade e elabora os respetivos mapas;

b) Gabinete de Gestão de Benefícios Sociais, com um assistente técnico, que garante a gestão das inscrições e tratamento das compartições dos beneficiários e familiares nos respetivos sistemas de saúde e gere os processos relativos aos restantes benefícios sociais.

- *Núcleo de Gestão de Recursos Humanos*, constituído também por dois gabinetes:

a) Gabinete de Recrutamento e Seleção de Pessoal, com quatro colaboradores, um técnico superior, dois assistentes técnicos e um técnico de informática, que garante o apoio técnico e administrativo nos procedimentos de recrutamento e gere as candidaturas espontâneas.

b) Gabinete de Informação e Desenvolvimento, com dois técnicos superiores, que assegura a gestão do mapa de pessoal, recolhe e trata os dados para elaborar os estudos, mapas e listas, promove o planeamento e acompanhamento do plano de formação dos trabalhadores, tendo em vista uma maior adequação do perfil dos recursos humanos às necessidades, assegura o apoio técnico e administrativo nos processos de atribuição de prémios e garante a gestão do sistema de gestão interno.

- *Núcleo do Bolseiro*, com um técnico superior, a quem compete acompanhar a situação jurídico-funcional dos bolseiros, garantindo o cumprimento dos prazos e dos procedimentos.

Quanto ao capital humano, em parte constituído por docentes, investigadores e bolseiros, é considerado valioso e muito qualificado nas suas funções, com competências específicas e escassas no mercado de trabalho. De acordo com o modelo de Lepak e Snell (1999), posicionam-se no quadrante 1- Desenvolvimento do Capital Humano, onde o modo de emprego é baseado no desenvolvimento interno, comprometimento e investimento a longo prazo. E para manter esse comprometimento, a universidade desenvolveu um conjunto de estratégias de retenção dos melhores, que vão desde uma política de internacionalização dos recursos até à participação em diferentes projetos que envolvem vários departamentos e equipas multidisciplinares.

A instituição pretende dar continuidade ao investimento na promoção, alargamento e rejuvenescimento destes quadros (docentes e investigadores) através de

um forte investimento no emprego científico: “*Vamos ter 350 concursos abertos até ao final do ano para vagas no âmbito do emprego científico, vamos inverter muito a dinâmica. Nós até agora tínhamos um número residual de investigadores de 100 investigadores, vamos passar a ter 400 a 500 investigadores e doutorados...*” (Chefe de área de RH).

Relativamente ao restante capital humano, composto pelo pessoal não-docente e não-investigador, tem sido difícil para a organização encontrar estratégias de envolvimento e crescimento destes colaboradores, como alude a chefe de área: “*No que diz respeito ao pessoal não docente temos tido mais dificuldades. Temos tido um período muito complicado a nível de gestão de pessoal, porque não tínhamos grande plano de formação... e permitir às pessoas ficarem só com base apenas numa progressão de carreira, ao fim de 6 anos com 10 pontos no caso do SIADAP, é difícil...*”. Encontrando-se pouco comprometidos e envolvidos com a instituição, fazendo parte do Quadrante 2 - aquisição do Capital Humano, segundo o modelo de arquitetura de Lepak e Snell (1999).

O sistema de GRH do caso 3, no momento 1, ainda mantém um forte pendor administrativo e normativo, embora já comece a demonstrar algumas preocupações de carácter qualitativo, conforme a figura 11 demonstra.

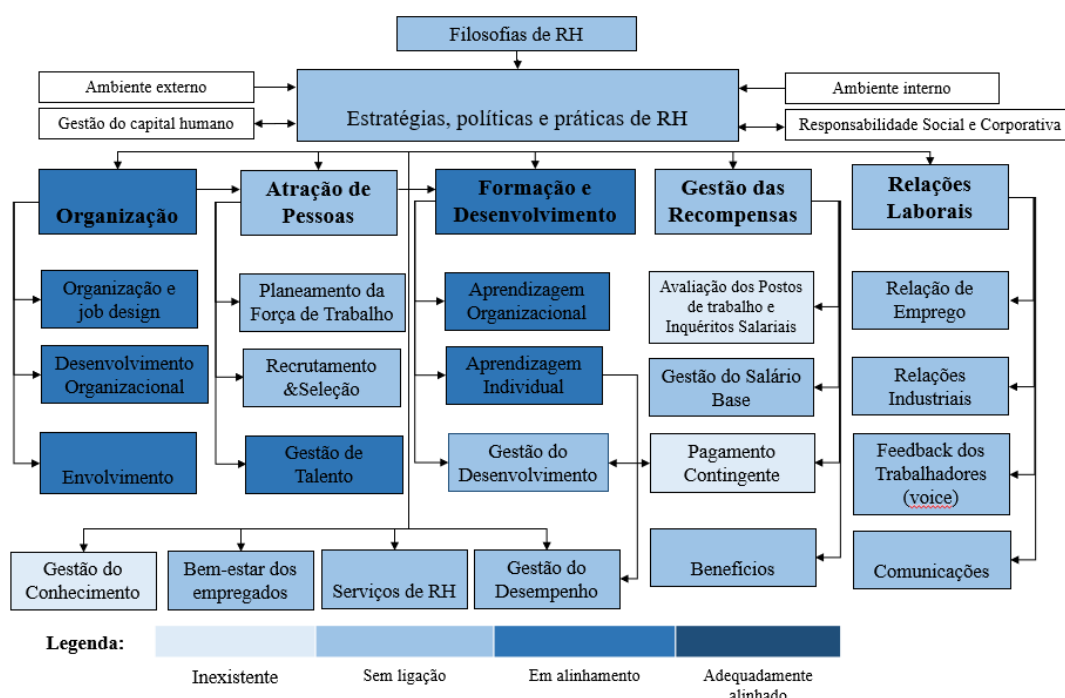


Figura 11 - Sistema de GRH do Caso 3 (momento 1)

Fonte: Adaptado de Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.

De acordo com a figura 11 algumas das práticas do sistema de GRH do caso 3 são *INEXISTENTES*, como é o caso da gestão do conhecimento, da avaliação dos postos de trabalho e inquéritos salariais e do pagamento contingente.

Das práticas existentes algumas apresentam-se *SEM LIGAÇÃO* entre si e outras encontram-se *EM ALINHAMENTO*, como por exemplo, organização e *job design*, desenvolvimento organizacional, envolvimento, gestão de talento, aprendizagem organizacional e aprendizagem individual. Assim, relativamente às práticas existentes, os dados obtidos permitiram demonstrar que em termos de:

- Organização: Iniciou-se a implementação do programa de capacitação de capital humano, com o mapeamento de todos os processos dos serviços, tendo em vista a respetiva reengenharia, desenho de *workflows* procedimentais e desmaterialização, que permitirão uma melhor adequação e qualificação dos recursos existentes.
- Atração de Pessoas: Cabe ao núcleo de gestão de recursos humanos, mais concretamente ao Gabinete de recrutamento e seleção de pessoal, o levantamento de necessidades da força de trabalho, a prospeção e a condução dos processos de seleção e recrutamento através de apoio técnico e administrativo dos mesmos.
- Formação e Desenvolvimento: Compete ao gabinete de informação e desenvolvimento, o diagnóstico, planeamento e acompanhamento do plano de formação dos trabalhadores, tendo em vista uma maior adequação do perfil dos recursos humanos às necessidades da Universidade. Mas devido ao período conturbado pelo qual a entidade passou na gestão de pessoas, “*não tínhamos grande plano de formação e esse não era o caminho certo*”, alude a chefe de área. “*Estamos agora a tentar investir, pretendemos fazer um plano de desenvolvimento individual, um plano de carreira, para que as pessoas possam identificar rapidamente aquilo que pretendem fazer e aquilo que ainda lhes falta. Às vezes não falta muito, falta uma sessão coaching ou de mentoring, para a pessoa dar o salto e atingir novas realidades*”.
- Gestão do Desempenho: A avaliação de desempenho comporta diferentes sistemas de avaliação dentro da organização.

Por um lado, existe o sistema de avaliação desenvolvido aplicável ao pessoal docente, independentemente da natureza do seu vínculo contratual, assenta num conjunto de indicadores, tendo em consideração as diferentes vertentes de serviço dos docentes, ou seja o ensino, a investigação, a criação artística e a produção cultural, a extensão universitária, a valorização económica e social do conhecimento e a gestão universitária. Este modelo é suportado por diversos sistemas de recolha de dados existentes na

organização e pressupõe a existência de múltiplos intervenientes no processo, nomeadamente os avaliados, através do fornecimento dos dados e informações a considerar no processo de avaliação, os estudantes, através do sistema de garantia de qualidade, o conselho coordenador de avaliação de desempenho, no acompanhamento de todo o processo, o conselho científico e o conselho pedagógico, através, designadamente, da validação e ou supervisão de resultados, e o reitor a quem incumbe supervisionar o processo de avaliação.

A avaliação é trienal e o respetivo processo ocorre no período compreendido entre os meses de janeiro a julho, e reporta-se ao desempenho referente aos três anos civis anteriores.

Por outro lado, o pessoal não docente em que a avaliação de desempenho é monitorizada através do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Função Pública (SIADAP), que se aplica a todos os funcionários e demais trabalhadores independentemente do título jurídico da relação de trabalho.

De realçar que o Sistema de Avaliação do Desempenho se integra no ciclo anual de gestão de cada serviço, que contempla as fases de elaboração do plano de atividades e a definição dos objetivos de cada unidade orgânica e a definição dos objetivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte, a avaliação de desempenho e a elaboração do relatório de atividades.

- Gestão de Recompensas: As contrapartidas dadas pela organização passam pela remuneração base e por um conjunto de benefícios que são da responsabilidade do núcleo de gestão de abonos e benefícios sociais.

As remunerações base são tabeladas de acordo com a categoria profissional do trabalhador. Do conjunto de benefícios, destaca-se a possibilidade de mobilidade interna ligada à função pública no caso dos colaboradores não-docentes e uma política de internacionalização no caso dos docentes e investigadores.

- Relações Laborais: Nas relações laborais, existem dois tipos de relações jurídicas de emprego, a do público e a do privado, para pessoal docente e investigador e para pessoal não docente e não investigador, com contratos por tempo indeterminado, resolutivo certo e incerto. Para o pessoal não docente e não investigador, existem ainda as comissões de serviço.

Para contribuir para um melhor ambiente de trabalho dentro da organização, existe uma associação de funcionários da instituição e uma comissão de trabalhadores. Juntas têm

desempenhado um papel ativo nas questões relacionadas com os colaboradores, fazendo propostas concretas na gestão e valorização dos recursos humanos da instituição.

As comunicações são geridas pelo núcleo de assessoria de imprensa e comunicação, que é responsável por desenvolver e operacionalizar estratégias que promovam a comunicação interna e externa entre a instituição e os seus diferentes públicos.

Em suma, no caso 3 ainda estamos perante uma função de RH com uma forte componente operacional e administrativa, sem grandes intervenções a nível estratégico, em tudo semelhante à Gestão de Pessoal (Brandão & Parente, 1998). O seu sistema de GRH permanece sem filosofias e estratégias de RH, que descrevem os valores e princípios orientadores e a direção adotados na gestão de pessoas e com a maioria das práticas de GRH sem ligação explícita entre si e aos objetivos organizacionais (Armstrong & Taylor, 2014).

3.3.3 A mudança: fatores impulsionadores

A arquitetura de RH do caso 3 sofreu apenas uma mudança estrutural, explorada na tabela 4.

Tabela 4 - Mudança da arquitetura de RH do Caso 3

	1ª Mudança
Fatores de mudança	Situação de recessão económica do País,
Quando/como ocorreram	Em 2009, o reitor decide fundir o serviço de RH com o serviço financeiro e criar um serviço único designado por Serviços de Gestão de RH e Financeiros.
O que é que se pretendeu impulsionar com esta mudança	Criar um serviço em que a parte financeira e a parte de RH fosse gerida por uma só pessoa, para assim conseguir um controlo eficiente das despesas da instituição.

Como a tabela 4 indica, a mudança foi impulsionada pelo reitor e resultou da recessão económica que o país viveu em 2009. Incidiu sobretudo na estrutura do serviço de RH, uma vez que a função de RH ainda mantém a forma tradicional, com um papel essencialmente administrativo-burocrático, em que os objetivos passam por cumprir um conjunto de normas legais e convencionais (Brandão & Parente, 1998). Começa a existir uma preocupação com a motivação do trabalho, com os colaboradores a começar a ser

considerados como um recurso que pode ser otimizado e potencializado (Serrano, 2010):
“...*vamos iniciar um percurso de gestão de carreira*” (Chefe de área de RH).

3.4 Análise intercasos

Após a análise intracasos, apresenta-se neste ponto uma análise intercasos.

Quanto à dimensão, as três organizações, à data de realização do estudo de caso, são consideradas “grandes”, por referência ao seu número de colaboradores. O caso 1 contava com 384 colaboradores mais 120 temporários, o caso 2 com 1500 e o caso 3 com 1806 colaboradores. Este facto é relevante não só porque tal como refere Brandão e Parente (1998) é nas grandes empresas que se verifica uma maior preocupação com a gestão de recursos humanos, onde esta área funcional é tratada como uma parte independente e importante para o sucesso e produtividade e existe uma maior preocupação com a motivação da força de trabalho, como também permite uma efetiva análise intercasos.

Em relação à finalidade das organizações, as empresas privadas (caso 1 e 2) têm um papel diferente na sociedade em comparação com as instituições públicas (caso 3). Ao pensarmos na GRH numa entidade pública, podemos facilmente compreender que se trata de um tipo específico de organização, pois o seu objetivo principal é a satisfação de necessidades coletivas e não o lucro (Bilhim, 2007). Para além deste facto, as organizações públicas possuem um funcionamento muito próprio, uma vez que atuam num contexto de constrangimentos jurídico-legais, em que são muitas vezes obrigadas a sobrepor os procedimentos e as imposições processuais aos objetivos e ao que deveria ser feito (Bilhim, 2007).

Considerando estas particularidades, os dados resultantes da comparação entre os três casos permitiram fazer emergir alguns aspetos relevantes:

modelo de RH parceiro de negócios, as práticas de Formação e Desenvolvimento, a Retenção de Talento, organização interna e o papel estratégico da função de RH.

Tendo em conta as características demonstradas em dois casos (1 e 2), a atual arquitetura de RH é assente no **modelo de RH parceiro de negócios**, com o departamento de RH a ser responsável por desenvolver sistemas de RH eficazes alinhados com os objetivos organizacionais (Noe *et al.*, 2016).

Todo o trabalho de conceção e implementação de políticas, práticas e estratégias de RH alinhadas à estratégia corporativa, no caso 1 é feito em parceria com os vários líderes da empresa. Esta forma de atuação vai de encontro ao que é defendido por Ulrich (1997) sobre a importância de o parceiro de negócio trabalhar em parceria com os gestores

de linha na implementação da estratégia organizacional, e para nós este fator é decisivo para a importância que a arquitetura de RH assume dentro da organização.

No caso 2, como se trata de um grupo de empresas, o departamento de RH optou por ter um *business partner* em cada unidade de negócio, com o objetivo de otimizar a implementação e partilha dos processos e práticas de RH e de estar mais próximo dos seus clientes internos, reforçando a perspectiva de Ulrich (1997) sobre a necessidade do *business partner* estar próximo das áreas de negócio.

Desta forma, constata-se que este modelo de RH parceiro de negócio agregou valor à organização do caso 2, pois esta proximidade das áreas de negócio permite não só assegurar que todos os processos estão a ser executados eficaz e eficientemente, como também garantir que as necessidades das pessoas estão a ser satisfeitas (Ulrich, 1997). O que nos leva a questionar até que ponto seria importante implementar este modelo no caso 3 e ter um *business partner* em cada escola que compõe a instituição, para assim melhor responder às necessidades locais em termos de Recursos Humanos. Uma vez que parte essencial do sucesso do papel da função de RH, de acordo com Kenton e Yarnall (2005), passa por construir bons relacionamentos com os seus clientes internos entendendo as suas necessidades e objetivos. Para isso é necessário o *business partner* estar sempre conectado, o que só é possível através de uma política de proximidade.

Os dados demonstram nos três casos, que a prática com maior investimento e valorização é **de Formação e Desenvolvimento**. Este fator deve-se segundo Bilhim (2004, citado por Martins, 2008) a que atualmente as pessoas são vistas como um recurso estratégico, pois o seu valor pode ser aumentado e até mesmo potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento, permitindo desta forma que a organização se demarque da concorrência.

Verifica-se que esta aposta na formação e desenvolvimento dos RH por parte das três organizações para além de constituir uma fonte de vantagem competitiva face à concorrência também é uma estratégia para reter os melhores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

A **retenção de talento** constitui outra preocupação presente nos três casos. Nos casos 1 e 2, a cultura de alto rendimento é suportada por um reconhecimento diferenciador e pelo desenvolvimento constante dos colaboradores, que para Camara *et al.* (2016) são os fatores que influenciam diretamente a retenção de um talento. O caso 3 está mais limitado por se tratar de uma instituição pública.

Entre os dados que mais se evidenciaram na análise intercasos, destaca-se ainda a particular atenção dada às práticas da Organização nos três sistemas de GRH. Em **termos organizativos**, verifica-se uma preocupação comum com o envolvimento e com adequação das condições de trabalho aos colaboradores. No caso 1, a empresa procura garantir boas condições trabalho a todos os colaboradores através de um ambiente saudável, seguro e com políticas de flexibilização que permitem um maior equilíbrio entre trabalho-família. O caso 2 promove o envolvimento dos colaboradores através de uma cultura de grupo com uma participação ativa. E o caso 3 iniciou um programa de capacitação do capital humano com o objetivo de otimizar os recursos existentes.

Por último, no que se refere à natureza da função de RH verifica-se que assume atualmente um **papel estratégico** nas organizações do caso 1 e 2. No caso 1, desde o início que a GRH é percecionada como estratégica e com uma capacidade de intervenção reconhecida através das suas práticas dentro da organização, enquanto que no caso 2, só recentemente é que a função começou a assumir uma posição estratégica e a sua capacidade de intervenção reconhecida.

O caso 3, ainda se encontra com uma GRH essencialmente administrativa e normativa, com uma capacidade de intervenção limitada e pouco reconhecida, que apesar de ser considerada uma função de gestão dentro da organização ainda não tem muita intervenção a nível estratégico. Esta situação deve-se ao facto do caso 3 ser uma instituição pública, que de acordo com o anteriormente mencionado atua num contexto de constrangimentos jurídicos-legais que condicionam o seu funcionamento (Bilhim, 2007).

Dada a importância da arquitetura de RH no atual contexto de mercado como fonte de vantagem competitiva, este estudo propõe-se analisar o desenvolvimento da arquitetura de RH em organizações de grandes dimensões, mais concretamente analisar os diferentes momentos da arquitetura de RH (modelo atual e anteriores) e identificar quais foram os fatores impulsionadores das mudanças nas diferentes arquiteturas de RH. Para isso, articula-se o que a literatura nos sugere sobre a arquitetura da função de RH e organiza-se um estudo qualitativo utilizando a metodologia de estudo de caso, com recurso à entrevista semiestruturada e à análise documental na recolha de dados.

Procede-se a uma análise de cada caso em que se apresentam os resultados em articulação com os modelos teóricos de referência, salientando os aspetos específicos da arquitetura de RH e as mudanças estruturais.

Para se responder aos objetivos deste trabalho, realizou-se uma análise intercasos, onde se salientam características específicas (dimensão e finalidade) das três organizações em estudo, importantes para a análise e interpretação dos dados obtidos e se comparam os dados resultantes evidenciando os aspetos mais relevantes dos três casos.

Relativamente ao desenvolvimento da arquitetura da função de RH, a informação recolhida demonstra que esta apresenta diferentes configurações e ritmos de evolução durante o seu desenvolvimento nas três organizações. Assim como, diferentes foram as mudanças estruturais e os fatores que impulsionaram essas mudanças nas diferentes arquiteturas de RH.

No caso 1, verifica-se que desde o início da organização, o fator impulsionador da arquitetura de RH foi a visão estratégica da gerência, reconhecendo a importância da GRH na construção de uma vantagem competitiva, facto que contribuiu para a construção de uma arquitetura de RH apropriada.

Através dos dados obtidos constata-se que este trabalho de implementação da estratégia organizacional foi desenvolvido pelo *Business Partner* em parceria com os gestores de linha e restantes líderes, dado determinante para a valorização e evolução da arquitetura de RH dentro da organização.

Atualmente a arquitetura de RH caso 1, encontra-se com um sistema de GRH adequadamente alinhado à estratégia competitiva da empresa permitindo que a função de GRH crie um valor significativo na organização. O capital humano é muito comprometido com a organização, também ele estratégico e fonte de vantagem competitiva face à concorrência.

No caso 2, verifica-se que só recentemente é que a administração reconheceu a importância da arquitetura de RH na construção de uma vantagem competitiva e implementou uma mudança estrutural adotando uma nova orgânica de funcionamento, a de *Business Partner* para assim estar mais próximo das suas áreas de negócio.

Os resultados obtidos confirmam que o caso 2 se encontra a desenvolver um sistema de GRH eficaz, procurando envolver mais os seus colaboradores através de uma participação ativa e de novas práticas de formação e desenvolvimento que promovem o desenvolvimento interno e investimento a longo prazo.

Os dados evidenciam que na organização do caso 3 ainda não é devidamente reconhecida a importância da arquitetura de RH na construção de uma vantagem competitiva sustentável.

Constata-se que esta arquitetura de RH sofreu apenas uma mudança no seu desenvolvimento que incidiu sobretudo na estrutura, uma vez que atualmente ainda se encontra com o sistema de GRH administrativo-burocrático, com a maioria das práticas sem ligação explícita ou discernível entre si e aos objetivos da universidade, semelhante à anterior arquitetura de RH do caso 2. No entanto, algumas práticas de organização e de formação e desenvolvimento já se encontram em alinhamento, fruto da recente preocupação com a motivação da força de trabalho e com a retenção dos melhores.

Verifica-se ainda que apesar da mudança na arquitetura de RH não ter introduzido alterações ao nível das práticas de RH, a atual estratégia de investimento no emprego científico permite um alinhamento com a estratégia organizacional e manter a instituição num elevado nível de competitividade com as suas congéneres.

Globalmente, pode-se considerar que nos sistemas de GRH dos três casos é nas práticas de Formação e Desenvolvimento que existe maior investimento e valorização dos seus RH.

Percebe-se também que tem havido evolução da arquitetura de RH, com ritmos muito diferentes, sendo que nesse ponto, apesar de o caso 2 ser um grupo privado de empresas, se aproxima mais do ritmo de evolução lento do caso 3, do que do seu congénere privado, caso 1. O que talvez seja explicado pelo facto do setor da indústria automóvel (atividade do caso 1) ser um contexto globalizado, muito competitivo e de constantes mudanças, onde se torna evidente a necessidade de as organizações planearem de forma eficiente e eficaz o desenvolvimento dos seus sistemas de gestão, processos, produtos e serviços. É uma indústria de enorme exigência, em grande parte devido à

elevada quantidade e especificidade das exigências e requisitos dos seus clientes (Alves, Sampaio, Almeida & Reis, 2017).

Limitações ao Estudo e Pistas de Investigação

Toda a investigação científica se baseia em processos de tomada de decisão teórica e metodológica. Nesse sentido, ganham-se umas perspetivas, mas perdem-se outras. Assim, o presente estudo apresenta algumas limitações e os seus resultados deverão ser entendidos à luz das mesmas.

Em primeiro lugar, o método utilizado nesta pesquisa - o estudo de caso - embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das questões seleccionadas dentro das organizações analisadas, caracteriza-se por estar limitado às situações estudadas, permitiu a identificação de pistas, mas não a generalização dos seus resultados e conclusões.

Outra limitação prende-se com a desejabilidade social resultante das entrevistas. Este problema surge sempre que se quer investigar algo utilizando a opinião e discurso das pessoas, porque os sujeitos entrevistados querem transmitir uma imagem positiva e dão respostas socialmente aceitáveis ou que consideram corretas. O facto de falarem de questões ligadas aos seus empregos coloca alguns entraves, mesmo tendo sido garantida a confidencialidade e anonimato de todas as informações fornecidas.

A diversidade de setores das organizações estudadas foi uma opção deste trabalho, mas traz consigo a limitação dos resultados se deverem aos contextos de atuação e ao baixo número de casos. Em futura investigação, sugerimos maior número, mais diversificada e alargada a outro tipo de organizações e a outros sectores de atividade, para que possa haver um espectro maior de análise e se possam encontrar os denominadores comuns.

Noutro tipo de estudos, de forma a alcançar conclusões mais consistentes, sugere-se que a amostra de organizações seja, mais concentrada num setor económico de forma a isolar variáveis de negócio. Nomeadamente, considerando a grande expansão e a dificuldade em reter talento no setor das tecnologias de informação e comunicação, sugere-se replicar este tipo de abordagem neste tipo de empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, F., Fernández, P. & Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Alves, F., Sampaio, P., Almeida, C. & Reis, C. (2017). Análise dos Requisitos de Cliente: Estudo de Caso na Indústria Automóvel. *Revista Qualidade*, 1, 16-21.
- Armstrong, M. (2016). *Strategic Human Resource Management*. 6th edition, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management Practice*. 13th edition, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 5th edition, London: Kogan Page.
- Baracho, C. (2014). Os recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança. *Economia & Empresa, Lusíada*, 18, 173-184.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. (3ª edição). Lisboa: Edições 70.
- Besseyre des Horts, C. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*. November-December, n° 65-66, 149-155.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). *High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Score Card: Linking people, strategy and performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (3ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67–94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2, 183-203.
- Brandão, A. & Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão dos recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In Cunha, M. (Coord.). *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (225-249). Lisboa: D. Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, A. & Rua, O. (2017). *Gestão Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica – Editorial, S.A.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. 1ªEd., Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Drucker, P. (1989). *The Practice of Management*. London: Heinemann Professional Publishing.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português*. Tese de doutoramento. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Gonçalves, S. & Neves, J. (2010, setembro). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Bem-estar no Trabalho. Comunicação apresentada na Conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 - Dilemas de uma sociedade em transformação, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo sentidos e formas de uso*. Lisboa: Editora Principia.
- Jarocki, I., Oliveira, L. & Sá, M. (2014). A Arquitetura de Recursos Humanos nas vinícolas no vale do são francisco. *Read Porto Alegre*, 77 (1), 225-253.
- Lacombe, B. & Chu, R. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, 48 (1), 25-35.
- Lee, R. (2002). *Métodos não interferentes em pesquisa social*. Lisboa: Gradita.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, MacMilla.
- Lepak, D. & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24, 31-48.

- Lepak, D. & Snell, S. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa* (3ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Marques, J. (2010). Uma história da Gestão dos Recursos Humanos. *Revista Dirigir - IEFP*, 111, 20-23.
- Marques, M. (2004). Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações.
- Martins, D. (2008). Práticas de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Comunicação apresentada na XVIII Luso-Spanish Conference on Management, Porto, Portugal.
- Mendes, I. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Tese de mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neuman, W. (2000). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches* (4ª edição). Boston: Allyn and Bacon.
- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (3ª Edição, 5-30). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (4).

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (Sixth edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Peretti, J. (1998). *Recursos humanos*. 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes – Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.
- Serrano, M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e Modelo*. Socius. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Silveira, V. & Filho, A. (2013). Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica. *Pretexto*, 14 (1), 71-87.
- Silveira, V. & Miranda, D. (2011, setembro). Estratégias De Gestão De Pessoas E As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual No Contexto Da Gestão Estratégica De Pessoas. Comunicação apresentada no XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil.
- Snape, D. & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds), *Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers* (1-23). London: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and procedures for Developing Grounded Theory*. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tavares, S. & Caetano, A. (2000). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, A. (Coord). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (31-60). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Harvard Business School Press.

Veloso, A. (2010, setembro). A Percepção da Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas e públicas. Comunicação apresentada na conferência de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 – Dilemas de uma sociedade em transformação. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Yin, R. (1994). *Case study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Yin, R. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. trad. Daniel Grassi. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Bibliografia Consultada

(2018) Company Presentation (documentação interna do Caso 1).

(2017) Corporate Responsibility Report – Communication Progress (COP) (documentação interna do Caso 1).

(2016) Communication Progress (COP) (documentação interna do Caso 1).

(2015) Communication Progress (COP) (documentação interna do Caso 1).

(2014) Communication Progress (COP) (documentação interna do Caso 1).

(2018) Desdobrável Institucional (documentação interna do Caso 1).

(2017) Group Code of Conduct (documentação interna do Caso 1).

(2018) Org Chart (documentação interna do Caso 1).

(2018) Política de Recursos Humanos (documentação interna do Caso 1).

(2018) Apresentação Institucional (documentação interna do Caso 2).

(2018) DRH Jornada (documentação interna do Caso 2).

(2018) Apresentação Estrutura de RH – antes e depois (documentação interna do Caso 2).

(2010) Análise e Definição dos Postos de Trabalho (documentação interna do Caso 3).

(2018) Organograma ADM (documentação interna do Caso 3).

(2018) Plano de ação Reitor (documentação interna do Caso 3).

(2018) Plano de atividades (documentação interna do Caso 3).

(2018) Plano Estratégico (documentação interna do Caso 3).

(2010) Regulamento SGRHF (documentação interna do Caso 3).

Sites visitados

WWW. Caso 1.com

WWW. Caso 3.pt

Anexo I – Guião de entrevista

Introdução

Apresentação dos objetivos do estudo de caso. Certificação de que o entrevistado conhece os objetivos do estudo de caso. Explicar as condições de realização da entrevista: solicitar ao entrevistado autorização para gravação e garantir a confidencialidade da informação recolhida, esclarecendo os procedimentos metodológicos adotados para a análise da entrevista (transcrição integral e análise da informação em função dos objetivos do estudo de caso) e a manutenção da confidencialidade do relatório do estudo de caso a disponibilizar à organização para discussão.

Organização:	
Data da entrevista:	
Duração:	

Dados sociodemográficos

Nome:	
Género:	
Idade:	
Posição na empresa:	
Antiguidade na empresa:	
Principais Funções:	
Tempo nesta função:	

Questões de aprofundamento

1. Como é a arquitetura de RH atual na empresa? Focando a organização/estrutura, filosofias, estratégias, políticas e práticas.
2. Como era o modelo anterior de arquitetura de RH? Focando a organização/estrutura, filosofias, estratégias, políticas e práticas.
3. Quais foram as mudanças estruturais de RH que aconteceram na empresa?
4. Quais foram os fatores impulsionadores dessas mudanças?
5. Se os impulsionadores da mudança foram pessoas, como caracteriza o seu perfil profissional?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo II – Exemplo de email a solicitar autorização para realização do estudo de caso

Exma. Sra. Dr./Dra. XX

Venho por este meio apresentar o pedido para a realização de um estudo de caso na V/empresa, no âmbito do mestrado que estou a realizar no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto-ISCAP, em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. O tema da tese de mestrado é " A arquitetura dos RH em grandes empresas: fatores impulsionadores da mudança". No âmbito deste tema procuro: 1. Analisar como se desenvolveu a arquitetura de RH da organização (anterior e atual); 2. Identificar quais foram os fatores impulsionadores de mudanças nas diferentes arquiteturas que sustentaram a gestão e o desenvolvimento das pessoas na organização; 3. Caracterizar o perfil profissional dos grandes impulsionadores da mudança. Para isso, necessito de realizar uma entrevista com diretor/a de Recursos Humanos e analisar documentos sobre a história da empresa e de suporte à gestão de recursos humanos.

A confidencialidade dos dados será total, caso queiram que o estudo de caso seja anónimo. Se permitirem a publicação com a identificação da empresa, o documento será sempre apresentado previamente para discussão.

Caso seja possível este estudo de caso, gostaria de realizar a entrevista o mais rapidamente possível de acordo com a V/ disponibilidade.

Aguardo notícias e desde já agradeço a atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Sandra Martins

email:XXX@XXX.pt

tlm. xxxxxxxxx

Anexo III – Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____ concordo participar livremente no estudo realizado por Sandra Marins, no âmbito do curso de Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Foi-me explicado que o tema deste estudo é “Arquitetura de RH em grandes empresas: fatores impulsionadores da mudança”, bem como, os principais objetivos do mesmo. Fui informado/a que a minha participação neste estudo, é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem ter qualquer tipo de penalização por esta ação.

Tive ainda a certeza de que todas as informações que vou compartilhar serão confidenciais e usado para o estudo e que a minha identidade será protegida, a menos que eu autorize escrevendo a divulgação do mesmo.

Concordo em participar da entrevista subsequente. Eu também permito que a entrevista seja gravada para uma melhor recolha de dados.

Assinatura _____ do _____ participante:
_____ Data _____

Assinatura _____ do _____ investigador:
_____ Data _____

Anexo IV – Relatório do estudo de caso 1

1.1 Apresentação da organização

Criada em 1991, a empresa do caso 1 pertence a um grupo com sede na Alemanha. O Grupo tem uma presença global em 4 continentes e 16 países, contando com fábricas de produção, escritórios de vendas e engenharia de desenvolvimento globalizadas.

A sua principal atividade é o fabrico de sistemas de acesso, segurança e imobilização para a indústria automóvel.

Entre os principais produtos, destacam-se: *Passive Entry Systems* (Chaves/dispositivos ID); *Power Tailgate Systems* (Puxador com logótipo do cliente com ou sem câmara de visão incorporada); *Mechanical Locking Systems* (Sistemas de fechaduras e sistemas mecânicos de bloqueio da direção); *Door Handles Systems* (Puxadores externos).

Tem por missão e visão: “Ser um modelo de excelência no nosso sector”, baseada em quatro pilares, clientes, colaboradores, acionistas e responsabilidade social (in Company Presentation, 2018). Assumem o compromisso de trabalhar em prol de uma empresa cada vez melhor, preocupada não só com a sustentabilidade económico-financeira, mas também com o bem-estar de todos os parceiros com quem se relacionam e ainda com a comunidade na qual estão inseridos.

De acordo com os valores e princípios de negócio, fomenta o trabalho bem feito, a participação, o desenvolvimento, a responsabilidade, o esforço e a competência de todos os colaboradores. São uma organização que incita à formação, ao trabalho em equipa e à criatividade. Em que os gestores e diretores promovem os melhores colaboradores e fomentam a partilha de conhecimentos e informações (in Communication on Progress (CoP), 2016).

O número de colaboradores da empresa é de 384, composto por 52% de homens e 48% de mulheres. Acresce a este número, 120 trabalhadores temporários. A taxa de absentismo é de 1,4% e a média de formação por colaborador por ano é de 35 horas. Desde 2003 que são membros The Global Compact das Nações Unidas e, desde 2004 um Great Place to Work, segundo o Great Place To Work Institute Portugal (GPTW) (in Company Presentation, 2018).

1.2 Arquitetura atual de RH

1.2.1 Organização / estrutura

O caso 1 é uma empresa orientada para projetos que contempla na sua estrutura com quatro unidades de negócio/*business unit* (BU):

- *BU Exterior Solutions*
- *BU Locking Solutions*
- *BU Mechatronic Solutions*
- *BU Tire Monitoring & Aftersales Solutions*

Para além destas unidades de negócio, a organização da empresa é composta por funções de suporte e funções centrais. Como funções centrais temos o desenvolvimento de produtos /testes de requalificação Europa e as compras. No que diz respeito às funções de suporte, temos os recursos humanos, a área financeira, BPM/controle, comunicação, IT/aplicações de soluções multifuncionais, IT/Europe e auditorias e reclamações.

Ainda sobre a estrutura da empresa, a diretora de RH refere: *“as pessoas que produzem fechaduras estão alocadas à business unit 2 e todas as pessoas respondem a essa business unit 2.”*

Em seguida, apresentamos o Organigrama que ilustra graficamente a organização do caso 1.

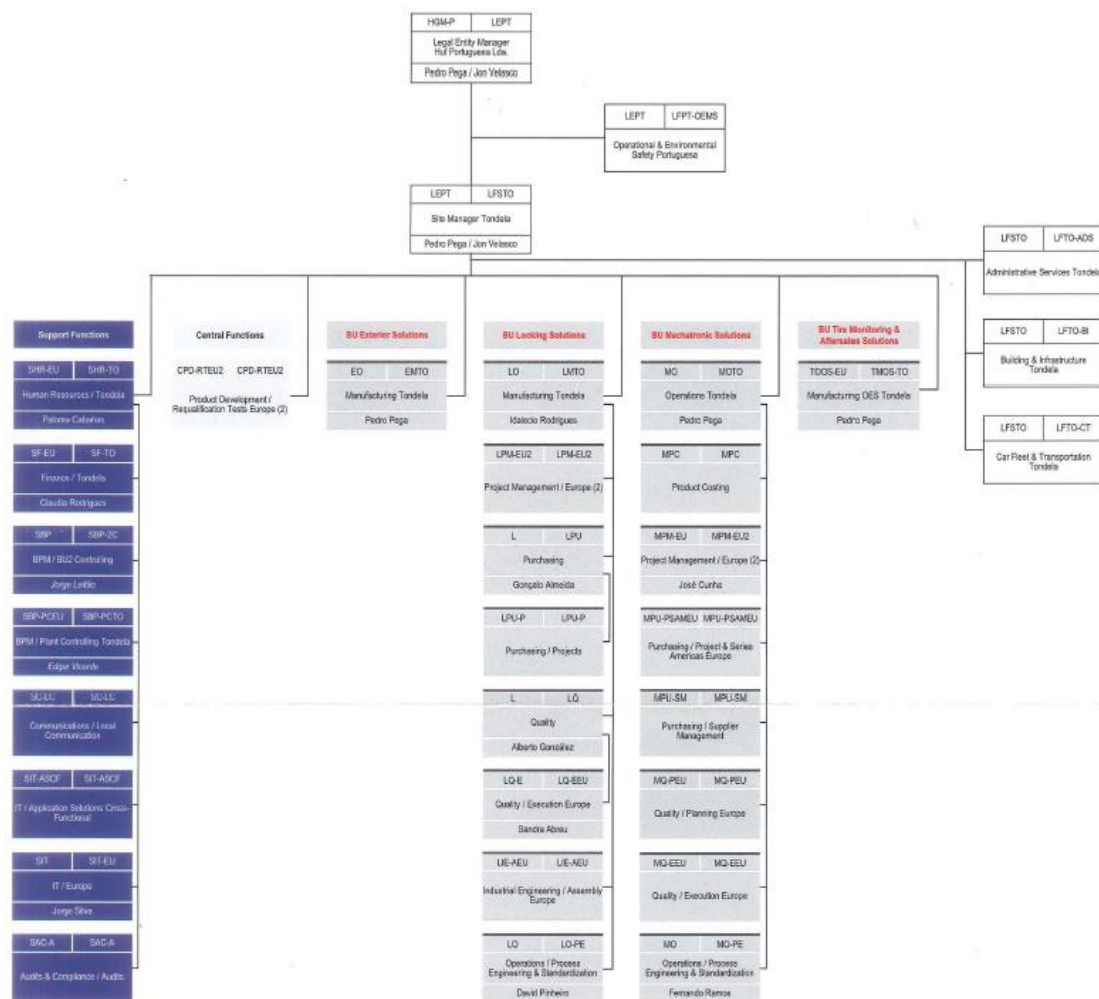


Figura 1 – Organograma atual do Caso 1

Fonte: New Org. chat

1.2.2 Filosofias de RH

Relativamente às filosofias de RH, a diretora de RH afirma: “*Nós sempre vivemos com uma filosofia bastante humanista valorizando as pessoas, acreditamos nos princípios, nos valores, na missão, no propósito que cada um de nós tem para contribuir.*”

Neste sentido, a empresa do caso 1 acredita que os colaboradores são a chave de sucesso da empresa, como tal proclamam:

- a satisfação dos colaboradores como um dos pontos básicos da nossa missão;
- o interesse pelas pessoas, o sentido de justiça, a ética e honestidade estão presentes nos nossos valores;

- o respeito pelos direitos humanos na empresa, a luta contra a corrupção, a responsabilidade social nos princípios da empresa.

Estes valores são comunicados aos colaboradores no recrutamento e ao longo dos tempos.

1.2.3 Estratégias e políticas de RH

As políticas de RH do caso 1 baseiam-se na missão e valores da empresa e são dedicadas principalmente a todos os que lidam com pessoas. A maneira como lidam com as pessoas, o tratamento que cada um dá ao outro dentro do grupo e como definem os valores e objetivos serão um fator diferenciador que contribuirá para elevar o compromisso e a retenção do talento da empresa.

Esta preocupação com as pessoas na conceção das políticas de RH, é reforçada pela diretora de RH que refere “(…) *esta filosofia bastante humanista tem feito com que todas as políticas que temos vindo a desenhar têm tido em consideração as pessoas como núcleo central(…).*”

Desta forma, a política de RH da empresa tem como principal objetivo atrair, manter e desenvolver as pessoas que trabalham na empresa, apostar no capital humano, na sua permanente motivação, bem-estar e segurança.

Investir em estratégias e soluções que permitam:

- aumentar o seu compromisso e *empowerment*;
- promover o seu desenvolvimento, quer profissional, quer pessoal, dotando-os de competências e conhecimentos que lhes acrescentem valor.
- reconhecer o mérito não só individual, mas também das próprias equipas;
- promover a igualdade de oportunidades;
- assegurar a segurança, saúde e bem-estar.

Assim, as políticas de Recursos Humanos do caso 1 contemplam:

- Responsabilidade partilhada

As chefias da empresa são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente onde as pessoas estejam comprometidas com o seu trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da empresa. As chefias têm à sua responsabilidade todas as questões relacionadas com os colaboradores sob a sua influência. A estrutura de recursos humanos apoia as chefias a estabelecerem as

necessidades do negócio e a definirem os requisitos correspondentes no que toca aos colaboradores.

Neste sentido, a estrutura de RH da empresa assenta em cinco pilares:

- **atrair e reter:** colaborar para a imagem da empresa, consolidando um “*employer branding*” atrativo que permita atrair os melhores talentos, definindo políticas e práticas que ajudem a aumentar o compromisso e a identificação com a empresa.
- **desenvolver e fazer crescer:** com o propósito de criar altos níveis de motivação e desempenho, os RH, junto com a equipa de gestão da empresa, definem e estabelecem planos de desenvolvimento de forma a permitir que os colaboradores da empresa utilizem todo o seu potencial.
- **Dar feedback:** todos os colaboradores e respetivas chefias deverão fazer uma avaliação de desempenho, avaliando os pontos fortes e fracos em contraposição às habilidades e competências requeridas.
- **suporte aos líderes:** os líderes são os principais promotores dos valores e da cultura da empresa, e para serem bem-sucedidos devem gerir as pessoas de acordo com esses mesmos valores. Cabe à estrutura de RH garantir o suporte e um conjunto de serviços que permitam a consecução desse objetivo.
- **ambiente diferenciador:** a estrutura de RH deve garantir um conjunto de políticas e práticas que vão ao encontro das necessidades da empresa e dos colaboradores, criando um ambiente familiar e saudável.

- Condições de trabalho – segurança e saúde do colaborador

A empresa compromete-se a garantir a todos os colaboradores boas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e políticas de flexibilidade que permitam uma maior harmonização entre trabalho-família. Como tal, disponibilizam condições de trabalho flexíveis sempre que possível.

Acreditam que as condições de trabalho são essenciais para se construir uma relação baseada na confiança e no respeito pelos colaboradores.

Prezam a comunicação e o diálogo social mantendo uma boa relação com sindicatos e a comissão de representantes dos trabalhadores.

A segurança e saúde dos colaboradores é um valor fundamental na empresa. Acreditam que todos os atos prejudiciais, doenças ocupacionais e acidentes podem ser prevenidos e trabalham para alcançar os mais altos padrões de segurança e saúde.

Possuem uma cultura de segurança baseada na prevenção, na consciência de risco, na melhoria contínua e no cumprimento de procedimentos.

Acreditam que cada colaborador é responsável pelas consequências do que faz ou deixa de fazer em termos de segurança. Cada colaborador deve manter um alto nível de consciência de segurança no trabalho e observar todas as regras de segurança.

A empresa conta com um grupo de especialistas em segurança e saúde que dão suporte aos gestores nestes assuntos.

A cultura de segurança somente será totalmente eficaz quando cada colaborador, pessoalmente e instintivamente, a adotar e a cumprir à risca.

- Formação e aprendizagem

A aprendizagem é uma parte fundamental dos valores e da cultura do caso 1. Os colaboradores são encorajados a atualizar os seus conhecimentos e a ganhar e consolidar competências.

A responsabilidade de identificar as necessidades é partilhada entre a própria empresa, o colaborador, as chefias e os recursos humanos.

A experiência e a formação no próprio posto de trabalho são as ferramentas de aprendizagem principais, não só para os colaboradores da área produtiva, mas também para todas as pessoas da organização.

A empresa considera a melhoria contínua, a partilha de conhecimento e ideias como práticas que contribuem para o sucesso da empresa.

Oferece uma gama variada de atividades de formação e metodologias para apoiar a aprendizagem e o crescimento de todos. Conta igualmente com diferentes programas de desenvolvimento, programas de *coaching* e biblioteca onde são disponibilizados livros para autodesenvolvimento.

Atenção especial deverá de ser dada na deteção de talentos em todos os níveis, no seu desenvolvimento e preparação para responsabilidades maiores, tanto dentro da empresa como dentro do grupo.

- Gestão do talento: desempenho e desenvolvimento

Uma cultura de alto rendimento é suportada por um reconhecimento diferenciador e pelo desenvolvimento dos colaboradores. Para atingir os objetivos individuais e empresariais, é fundamental alinhar responsabilidades claras e desafiadoras e garantir que os colaboradores são conscientes de como o seu trabalho contribui para o sucesso da empresa.

Os líderes e os colaboradores trabalham conjuntamente para garantir que são definidos objetivos desafiantes e que estes são avaliados e monitorizados ao longo do ano. Desta forma, os colaboradores recebem regularmente *feedback*.

No caso 1, as promoções são baseadas no desempenho, sendo este sustentado pelos resultados e potencial. Estamos comprometidos em garantir condições de sustentabilidade, sendo uma empresa que apoia a diversidade, o equilíbrio entre géneros e entre gerações.

A gestão de RH apoia a implementação das ferramentas necessárias e incentiva as próprias chefias a prepararem os recursos necessários para o desenvolvimento contínuo das pessoas da empresa.

- Remuneração

A empresa acredita numa remuneração justa e competitiva. Atrair novos talentos e manter os atuais colaboradores não se resume às remunerações e aos benefícios que a empresa proporciona. Outros aspetos são igualmente importantes: a confiança, as relações estabelecidas entre colegas e com a própria chefia, o reconhecimento e a experiência particular de trabalhar numa empresa global e diversificada. Foram definidos como elementos-chave da remuneração não só a remuneração fixa e variável, mas também os benefícios, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a harmonização entre a vida pessoal/familiar e profissional.

A empresa remunera seus colaboradores de acordo com o mercado. Faz regularmente pesquisas para garantir a competitividade e o correto nivelamento de seus colaboradores.

É da responsabilidade de cada chefia propor a remuneração dos seus colaboradores no âmbito da política da empresa.

- Relações de trabalho

Desde a sua constituição, que a empresa do caso 1 tem vindo a construir uma cultura baseada na confiança, no respeito mútuo e no diálogo.

Defende a liberdade de associação dos seus colaboradores e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. Acredita também na igualdade, na diversidade e na liberdade de expressão, respeitando o indivíduo e a sua singularidade.

Promove duas vias de diálogo com os colaboradores: por um lado, com os sindicatos e por outro, com a comissão de representantes dos trabalhadores. Junto dela, a

empresa procura fazer todos os esforços necessários para desenvolver diálogos justos e construtivos, superar as dificuldades e implementar acordos sustentáveis.

1.2.4 Práticas de RH

O caso 1 promove várias práticas de RH. Estas práticas são desenvolvidas regularmente a pensar nos colaboradores e fazem parte integrante da política de responsabilidade social da empresa.

Assim, foram identificadas as seguintes práticas de RH:

Conciliação e equilíbrio vida profissional e pessoal

Modalidade de Horários:

- 75% dos colaboradores da empresa trabalham em 3 turnos: 6:00 às 14:00; 14:00 às 22:00; e, 22:00 às 06:00;

Existem vários casais na empresa com filhos menores, que solicitaram trabalhar em turnos desencontrados. Esta medida, que é prática comum na empresa, por vezes não é suficiente, já que existe um período (deslocação do trabalho a casa e vice-versa) em que os filhos tem de ficar sós, pelo que aliada a troca de turnos, também é prática de que um dos conjugues comece o turno ou mais cedo ou mais tarde. Tal como refere, a diretora de RH: *“Por exemplo, nós neste momento temos aproximadamente 57 casais e a maior parte deles trabalham por turnos, alguns deles que têm filhos trabalham em turnos diferentes e existe um gap entre uma pessoa que tem que estar aqui às duas e a outra tem que sair às duas há aproximadamente meia-hora, porque as pessoas vivem por aqui perto, que as crianças ficavam sozinhas e então desencontramos os horários, isto é outra prática de conciliação.”*

- 16% dos colaboradores tem horários adaptados as suas necessidades de forma a conciliar a vida familiar e profissional:

- Redução de Horário;
- Semanas condensadas;
- Trabalhar a partir de casa.

Ainda sobre a conciliação e equilíbrio vida profissional e pessoal, a diretora de RH relembra *“(…), por exemplo, eu tenho dois filhos e lembro-me que quando estavam doentes passava o dia ao telefone a perguntar como estavam, como todas as mães que aqui trabalham. Então, achamos mais sensato irem para casa e se for necessário vir um sábado para compensar, isto é uma prática de conciliação a flexibilidade no horário.”*

Benefícios extra para os colaboradores e familiares:

- Serviço médico acima do exigível por lei: todas as manhãs de 2a a 6a feira, o médico de medicina curativa dá consultas na empresa e pode consultar familiares dos colaboradores.
- Seguro de saúde extensível ao agregado familiar: a empresa possui um seguro de saúde para todos os colaboradores da empresa. Este seguro tem sido alargado aos familiares dos colaboradores. O colaborador suporta os custos do mesmo, no entanto, beneficia de um preço muito mais vantajoso, ao estar indexado ao seguro da empresa.
- Parcerias: a Empresa e a Comissão de Trabalhadores têm feito protocolos com diferentes Empresas/Organizações para que os colaboradores possam beneficiar de preços mais competitivos (Farmácias, Clínicas Médicas, Laboratórios de análises, Ginásio, etc.).
- Serviço de fisioterapia para prevenção de doenças profissionais;
- Rastreios anuais de doenças;
- Eventos desportivos: A empresa preocupa-se com o bem-estar emocional dos seus colaboradores promovendo e incentivando o aumento da prática do desporto organizando jogos de futebol; cicloturismo, caminhadas, entre outros.
- Viagens de lazer;
- Eventos;
- Grupo de teatro (constituído por colaboradores e familiares);
- Banda de musical (constituída por colaboradores e familiares).

Outro aspeto da cultura da empresa é o espírito de família que tentam incutir nos seus colaboradores, festejando com eles momentos importantes da sua vida como seja o casamento e o nascimento de filhos (em ambos os casos a empresa oferece aos colaboradores lembranças específicas para comemorar os acontecimentos). Como em qualquer família, a empresa está presente nos momentos mais tristes e dolorosos como seja o falecimento de familiares diretos. Ainda que até ao momento não têm sido muitos os colaboradores que faleceram, gostam de manter viva a recordação daqueles que já não podem estar presentes, pelo que lhes dedicam espaços comuns existentes na empresa, tais como, o Refeitório Rui Viegas, a Biblioteca Isabel Calheiros, o Parque Pedro Coelho e o Hall Carlos Mota.

Licenças - São concedidas licenças sem vencimento sempre que solicitadas pelos colaboradores para:

- assistência a filhos menores de 1 ano;
- apoiar filhos com necessidades especiais;

- cuidar de pais ou familiares idosos;
- concluir estudos;
- e, de 1 ano para mudar de país ou de trabalho.

Prolongamento da licença de maternidade - A empresa cumpre aquilo que está estipulado na lei, no entanto, sempre que necessário, a empresa facilita a obtenção de mais dias antes e depois do parto a todas as colaboradoras que o solicitem.

Gestão do desempenho

Para a empresa é um elemento fundamental no processo de gestão de recursos humanos, e tem como principais objetivos:

- **Contribuição** – através da definição de objetivos, cada um dos colaboradores da empresa é ciente do seu contributo para os resultados da empresa;
- **Melhoria Continua** – identificar os *gaps* entre a performance real e a ideal permitirá a melhoria individual e profissional de todos os colaboradores da empresa;
- **Motivação** – a realização pessoal e profissional permitirá o reconhecimento das performances individuais e grupais

Foi definido e implementado um processo que contempla, por um lado, a avaliação de competências, derivadas da missão da empresa e das missões departamentais e por outro, um conjunto de objetivos que envolvem todos os colaboradores.

O modelo contempla uma avaliação descendente e a própria auto-avaliação, assim como a existência de reuniões de *feedback* entre avaliador e avaliado ou avaliados, no caso dos colaboradores diretos da produção, onde os objetivos são atingidos através da colaboração e sinergia da própria equipa.

Durante a entrevista de *feedback* são analisados os pontos fortes e os pontos a melhorar e são elaborados planos de desenvolvimento individuais, com o objetivo de reforçar e melhorar a performance de cada um dos colaboradores.

As principais áreas de avaliação, são:

Para os colaboradores diretos os objetivos estão divididos em cinco grandes áreas:

- Produtividade
- Qualidade
- Melhoria Contínua
- Saúde e Segurança
- 5S

Os outros departamentos ou áreas da empresa têm objetivos focados especificamente nas suas áreas de intervenção.

Anualmente (na primeira semana do mês de janeiro) os objetivos departamentais e de empresa são apresentados numa reunião na qual participam todos os quadros da empresa, sendo que os colaboradores diretos de produção são representados pela Comissão de Representantes dos Trabalhadores.

Na empresa, todos os colaboradores são avaliados, seguindo diferentes métodos segundo a posição e função desempenhada.

Formação e Desenvolvimento

Cada colaborador tem um plano de desenvolvimento de competências que possibilita o acompanhamento do seu desempenho pessoal e profissional, com a média de 35 horas de formação por ano, definido na reunião de *feedback* da avaliação do desempenho.

Neste parâmetro, são desenvolvidas as seguintes ações:

Formação outdoor – Formações técnicas e específicas e em áreas da empregabilidade, como por exemplo em Línguas, informática, entre outras, com o objetivo de tornar os colaboradores competitivos no mercado de trabalho.

Workshops e conferências – Participação em *Workshops* e conferências.

Biblioteca – Acreditam que a formação não é só em sala e promovem a autoformação. Têm uma biblioteca com livros diversos, uns orientados para as pessoas da produção e outros orientados para os responsáveis. Todas as semanas promovem um livro da biblioteca – “o livro da semana” e fazem um resumo para incentivar à leitura.

Programa de desenvolvimento Internacional *Development circle* – Isto é uma iniciativa do grupo, há cerca de 4 a 5 anos atrás começaram a promover entre todas as empresas do grupo a escolha de um tema, depois as empresas participam escolhendo a pessoa que acham mais capacitada para acrescentar valor nesse projeto. Projetos como por exemplo: “Desenvolver um sistema de segurança e de ambiente para todas as empresas do grupo”. As pessoas seleccionadas passam 3 meses numa empresa do grupo, trabalhando em conjunto para desenvolver novas políticas e estratégias para todo grupo, isto tem um impacto e desenvolvimento muito grande. Por exemplo, Carlos Marques que participou no 1º *Internacional Development Circle*, é agora administrador no México.

Programas de Desenvolvimento de Liderança – Neste momento, estão a apostar nas pessoas mais jovens e a promover programas específicos de gestão de liderança.

Coaching – São dadas sessões de *coaching* mediante necessidades específicas dos colaboradores.

Gestão do conhecimento

Para a empresa é muito importante que todas as pessoas tenham mais ou menos o mesmo nível de conhecimento. Para esse efeito foram desenvolvidas as seguintes práticas:

- Comunidade Prática – Numa linha de produção, onde as pessoas passam 8 horas a montar é fundamental que haja mais que uma pessoa a saber operar com as máquinas. Então, a empresa começou com um sistema de rotação de colaboradores e criaram uma base de dados que as pessoas podem consultar para saber como resolver os problemas. A partir daqui começaram a igualar e difundir o conhecimento por toda a fábrica.
- Conteúdos da formação na intranet – Existe uma base de dados para quando um colaborador vai fazer formação no exterior, os conteúdos dados na formação são publicados nessa base de dados e todas as pessoas podem consultar e aprender.
- Lessons Learned – As boas práticas são importantes. Quando se comete um erro por exemplo ao montar uma linha de produção, é necessário que a pessoa que vem depois e vai implementar outro projeto não cometa o mesmo erro. Para isso, é importante participar quando algo está mal para que haja tempo para corrigir e aprender.

Impulsionar a liderança, através de:

- Responsabilidade – Muitas vezes pensamos que as pessoas por estarem numa determinada posição/responsabilidade devem ser as únicas a fazer. Numa produção há pessoas que muitas vezes querem fazer mais e não lhes é dada a oportunidade. A responsabilidade passa por alinhar os sistemas de produção da empresa.

- Participação e Envolvimento através de:

Equipas multidisciplinares – São grupos de trabalho constituídos por diferentes profissionais.

“Quem marca golo” – Dar a oportunidade às pessoas que têm mais conhecimento em determinado assunto. Não é por ser-se titular de um cargo que se é a pessoa mais indicada, por vezes há outras pessoas mais especializadas ou com características diferentes mais indicadas para determinado assunto específico e deve-se aproveitar esse conhecimento e dar a oportunidade. Por vezes, nas reuniões diz-se: “...mas quem marca gola não és tu, é fulano.”

Influência – Todos têm um impacto diferente nas pessoas, enquanto que uns são capazes de influenciar mais um determinado grupo de pessoas, outros influenciam mais outro grupo e a empresa aproveita isso para impulsionar a liderança na organização.

- Autonomia e Reconhecimento através de:

Grupos autônomos de trabalho (GHT) – Chamados de GHT, são grupos de produção autônomos, até ao ponto de parar a produção se assim o entenderem. Características destes grupos: estão muito orientados por objetivos; têm uma grande capacidade de resolução de problemas; fazem propostas de melhoria contínua, os grupos propõem alterações que vão ao cliente e o cliente aprova; trabalham em equipa. São grupos autônomos que teoricamente têm um chefe, que é o chefe de linha, no entanto nas tarefas e responsabilidades da linha, uma pessoa pode ser responsável pela melhoria contínua, outra pela parte da organização, outra pela planificação.

Reconhecimento – através de Promoções; Prémios; Representação. É importante contextualizar que a empresa está sediada no interior do país e que por exemplo, a representação é um reconhecimento muito importante para estas pessoas.

Gestão da Comunicação

A comunicação é um dos pilares da missão da empresa que possibilita a partilha de informação entre os quadros superiores e os restantes colaboradores e vice-versa; com as partes interessadas como clientes, fornecedores, imprensa, entidades governamentais e associações empresariais, desportivas, culturais e de solidariedade social. A Gestão da Comunicação é gerida em 3 vertentes: Comunicação Externa; Comunicação Corporativa; Comunicação Interna.

Comunicação Interna (meios e/ou formas):

Projeto Portas Abertas - A Gerência promove uma gestão de portas abertas e uma comunicação aberta e transparente. Qualquer colaborador que pretenda falar com um dos gerentes pode marcar uma reunião, ou dirigir-se diretamente ao gabinete da gerência. Para além da Gerência, o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento da Produção recebem diariamente os colaboradores que pretendem colocar questões. Temos uma assessoria jurídica que recebe, sempre que se justifique, os colaboradores da empresa.

Reunião Anual de Quadros - De forma a existir uma linha condutora e o alinhamento necessário para o sucesso da organização, os objetivos são apresentados a todos os quadros da empresa. No decorrer da apresentação dos objetivos do DRH, é proposta uma

ideia ou pensamento que acompanhará todo o ano e que tem como finalidade incentivar e motivar os quadros da empresa a trabalhar sobre a mesma.

Este pensamento é personalizado através de uma pequena lembrança (alusiva à ideia) que é entregue a todos os participantes. Alguns dos exemplos: Inovação – “O livro quase branco das ideias” – Caderno de notas em branco (2011); Criatividade – “Acorde as suas ideias” – Lâmpada anti-stress (2012); “Energia para o seu dia-a-dia” – Pilhas Energizer Ultra+ (2014).

Partilha dos Objetivos com vários Grupos - Após a apresentação dos objetivos a todos os quadros da empresa, é feita a divulgação dos objetivos da empresa e departamentais a grupos específicos, como por exemplo: Armazém; Manutenção; Qualidade e Linhas de Produção.

Reunião de Direção Mensal - Mensalmente é feita uma reunião com toda a equipa de direção da empresa, onde são apresentados os resultados mensais de cada área, o *Balance Scorecard* e as previsões para o mês seguinte. Os resultados apresentados são de áreas como logística, finanças, clientes, processos, ambiente, saúde e segurança, recursos humanos e qualidade. Nesta reunião, para além de estarem presentes os membros da equipa da direção, são convidados quadros de diferentes áreas da empresa.

Gerência Informa - De acordo com a evolução dos indicadores da empresa, a Gerência reúne-se com todos os colaboradores. São realizadas sessões periódicas, onde são abordados temas de diferentes áreas, como: Evolução de Vendas e Rentabilidade, Reclamações de Clientes, Novos Projetos, Qualidade, Recursos Humanos, Evolução do Mercado etc.

Agenda Semanal - Informação diária das atividades que vão acontecer ao longo da semana. Este suporte de comunicação está dividido por várias áreas específicas: Viagens; Visitas de Clientes; Visitas de Fornecedores; Reclamações; Reuniões/Conferencias; Ação de Formação, etc. A distribuição da Agenda é feita de três formas: via correio eletrónico, formato papel em todas as linhas de produção e fixação nos placares informativos da unidade produtiva.

Newsletter Semanal - Jornal semanal que aborda, em texto e imagens, os principais acontecimentos ocorridos na empresa. Serve também para dar destaque a eventos/atividades de relevância para a empresa. A sua distribuição é feita em conjunto com a Agenda Semanal.

Quiosque de Informação - Área de Comunicação situada no centro da área produtiva constituída por 10 painéis informativos de diferentes áreas: Novos projetos; Gestão

Ambiental; Informação Laboral (CRT e Sindicatos); Informação Institucional; Revista de Imprensa; Formação Interna e Externa; Informações Diversas; Espelho da Qualidade; Socorristas e Equipas de intervenção contra incêndios de serviço.

Células de Informação - Na sequência da uniformização de todos os meios de comunicação do Grupo, a empresa implementou estes suportes de informação, de acordo com o CSpec-024 Rev. 01. Assim, o Sistema de Qualidade (englobando TPM e melhoria Contínua), os Indicadores Organizacionais (Absentismo; Horas Extras, PPM, Índices de Gravidade e Frequência, etc.), Higiene e Segurança no Trabalho, Produção e Informações sobre Preservação do Ambiente, são os temas que compõem as células de informação.

LCD'S e Painéis Informativos - Atualização das informações destes suportes de comunicação situados na área de produção e na entrada principal da empresa. Como exemplo, destacam-se informações de visitas, resultados de auditorias, formação, atividades extralaborais, etc.

Biblioteca - Espaço ao dispor de todos os colaboradores, com diversas publicações que vão desde revistas de automóveis com as novidades do mercado, passando por livros técnicos, vídeos, arquivo das revistas do Grupo e claro as publicações realizadas internamente. Possui também um computador para consultas e para realização de trabalhos pontuais.

Comunicação Corporativa:

Revista Corporativa Spiegel em Português /Inglês + Suplemento específico com notícias da empresa. No início de 2013, a Direção de Comunicação do Grupo lançou o desafio de criar um conceito de Revista Corporativa. A nova revista passou a ser feita em diferentes línguas e cada empresa passou a ter um suplemento com as suas notícias. No caso de Portugal, são publicados 4 números e distribuídos a toda a organização.

Intranet/ Portal do Emprego - Esta ferramenta proporciona, a todos os colaboradores, a consulta de diversas informações quer institucionais, quer departamentais. Tem como objetivo melhorar e complementar a comunicação que se faz dentro da empresa. São os departamentos que têm a responsabilidade de dinamizar este suporte de comunicação, publicando as informações que considerem de interesse para todos os colaboradores.

Comunicação Externa:

Comunicados à Imprensa - O responsável máximo pelas comunicações à imprensa é o Gabinete de Comunicação e RP. Por esta razão, é da sua competência avaliar em conjunto com as equipas criadas e com a gerência, a necessidade de promover ações de

comunicação à imprensa através da elaboração de notas informativas e consequente acompanhamento da publicação das notícias.

Comunicação de Impactes Ambientais - Não é intenção da empresa comunicar para o exterior os aspetos ambientais considerados significativos. No entanto, sempre que se justifique, é da responsabilidade do Técnico Superior de Ambiente e do Gabinete de RP e Comunicação proceder à divulgação de possíveis impactes ambientais a todas as entidades, organizações e empresas que direta ou indiretamente trabalham com a empresa. A referida divulgação deve ser feita através dos suportes de comunicação existentes na empresa.

Comunicações das Entidades Externas - Todas as comunicações com entidades externas, relacionadas com as áreas de Ambiente, Saúde e Segurança, são devidamente registadas no formato criado para o efeito. Essa responsabilidade cabe ao Responsável de Comunicação e RP.

Divulgação de Relatórios – Anualmente, a empresa publica vários relatórios que são enviados para todas as partes interessadas (clientes, acionistas, entidades governamentais, auditores, etc.). Esse envio é efetuado via correio eletrónico ou em mão.

Para perceber e validar o impacto destas práticas, é importante perguntar às pessoas, ouvir as suas opiniões e sugestões. Nesse sentido, a empresa tem a prática de fazer Estudos de Opinião de Colaboradores (EOC) e participa num estudo externo de cultura organizacional. São avaliados temas relacionados com a confiança na empresa, respeito, justiça salarial, não discriminação, cumprimento dos direitos humanos, o orgulho na empresa e camaradagem.

Em jeito de conclusão sobre a questão das práticas de RH que são desenvolvidas pela organização, a diretora de RH salienta que, *“Todas estas questões que são muito próprias nossas, fizeram com que de alguma forma as pessoas reconheçam e deem em troca. Isto é uma simbiose, ganha a empresa e ganha as pessoas.”*

1.3 Arquitetura anterior e as Mudanças estruturais de RH

A arquitetura anterior do caso 1 tinha uma estrutura clássica, em que no topo da organização se encontrava a gerência e depois os diferentes departamentos que compunham a organização: a comunicação; as finanças; o controlo; os recursos humanos; a logística; as compras; os processos e IT; a produção; a gestão de projeto; a engenharia e a qualidade. Ainda, *“dentro do departamento de produção tínhamos a manutenção,*

depois na logística estava incluído o armazém e toda a parte de vendas, aprovisionamento (compra de peças) e toda a parte de abastecimento das linhas que correspondiam ao armazém.”

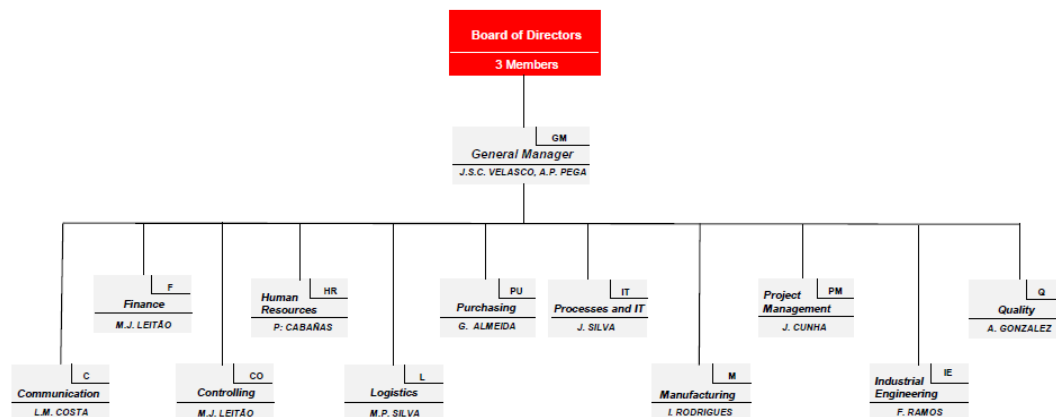


Figura 2 – Organograma anterior Caso 1

Fonte: Old Org.

Desde a constituição da empresa que “*sempre vivemos com uma filosofia bastante humanista valorizando as pessoas*”, em que todas as estratégias, políticas e práticas de RH desenhadas tiveram como foco os colaboradores.

Em janeiro de 2018, o grupo iniciou uma mudança estrutural em todas as suas delegações, que ainda pouco se fez sentir. “... *esta transição, a que estamos a viver no momento, começou em janeiro e vamos precisar de um par de anos, porque há muitas coisas que ainda não foram pensadas, estamos a falar de uma empresa com delegações espalhas em todo mundo, temos delegações no Brasil, nos EUA, na China temos quatro delegações, na Correia, e agora na Índia que é uma joint venture, e aqui na Europa, temos no UK, Polónia, Roménia, Espanha, Portugal e na Alemanha. Estamos a falar de um grupo mais ou menos com 6.000 a 7.000 pessoas. E quando se quer movimentar tudo isto, é preciso tempo. Porque temos que alinhar filosofias, estilos de liderança, temos que alinhar muita coisa...*”.

Esta mudança tem como objetivo uniformizar filosofias, estratégias, políticas e práticas em todo o grupo, porque até à data “*cada uma das unidades andávamos e caminhávamos sozinhas e definíamos a gestão baseada nas nossas próprias crenças e na nossa cultura e, portanto, a fábrica da Alemanha tem uma filosofia totalmente diferente.*” Ainda, segundo a diretora de RH “... *possivelmente temos falhado um bocado nessa parte de alinhamento. Acho que deveríamos ter partilhado mais a cultura, o ADN, as práticas, antes de iniciarmos esta mudança, como é feito com Espanha.*”

Relativamente ao caso 1, as mudanças estruturais de RH ocorreram ao longo do tempo com o crescimento da organização, sendo a *gestão de competências* o primeiro fator impulsionador da mudança. *“Quando começámos a trabalhar aqui no departamento de RH, eu estava sozinha e, nós desde o início que começamos a fazer uma avaliação de desempenho, inicialmente muito focada por objetivo como por exemplo peças produzidas por hora, absentismo, etc. E depois começamos a inserir algumas competências...”*

A avaliação por competências foi um processo complicado, como retrata a diretora de RH: *“...avaliar competências tem que haver um nível de maturidade senão a coisa descamba e muito. Foi o primeiro que começamos a fazer gestão por competências, que depois tivemos que melhorar e definimos um dicionário de competências, associamos a cada competência um conjunto de atitudes e comportamentos observáveis e definimos uma escala de 1 a 5, em que o 1 era o pior e o 5 o melhor. E assim fomos trabalhando e aperfeiçoando a situação, e neste momento temos um sistema de gestão por competências bastante sólido baseado na missão”*.

A introdução da *gestão de conhecimento*, foi outro fator impulsionador de mudança. A diretora de RH recorda que inicialmente *“havia muita resistência porque pensavam que iam ficar sem trabalho.”* E foi necessário criar uma comunidade prática de gestão de conhecimento, com pessoas de todos os departamentos, para desconstruir este pressuposto. Assim, começaram a fazer um exercício que fez com que a perspetiva dos colaboradores relativamente ao conhecimento mudasse: *“... eu dizia dá-me um €, ficaste mais pobre? Sim, menos 1€. Então, agora conta-me algo que faças na tua vida de trabalho? E ficaste mais pobre? Não, não fiquei mais pobre. Ah, e se eu te disser que se juntar isto e fazer aquilo e outro, estás a ficar mais pobre ou mais rico? Ah, estou a ficar mais rico porque agora já tenho mais conhecimento e na próxima vez que aconteça isso, vou lembrar do que tu me disseste.”*

Esta perspetiva provocou uma mudança de atitude nos colaboradores que passaram a ser mais generosos com o conhecimento: *“E quando fazes a integração de um novo trabalhador consegues dar conta da atitude: Eu mostrei ao meu colega como se faz as coisas...e há uma interligação, não é um mentor, mas é um sponsor que vai garantir algum acompanhamento. Este também foi um momento catalisador para a mudança de pensamento.”*

Outra mudança estrutural de RH da organização, deu-se com a procura pelo *“equilíbrio entre a vida familiar e pessoal”* dos colaboradores. Neste sentido, a empresa

desenvolveu um conjunto de práticas “para ir ao encontro das necessidades dos nossos colaboradores”, tendo em consideração os seus interesses e solicitações.

A última mudança, teve como fator impulsionador a entrada de *geração millenium* na organização. Tal como refere a diretora de RH: “Em todos os departamentos temos jovens, alguns com 19, 21 anos, que em primeiro lugar trazem uma lufada de ar fresco, de coisas mais tecnológicas, mais criativas e eficientes em algumas vezes.”

Esta mudança permite a troca de experiências/competências entre os diferentes colaboradores, “... acho muita piada porque pessoas já com alguma idade pedem: podes ensinar-me a fazer isto? E há este tipo de interação, que é muito engraçado.” Mas o facto de existirem colaboradores de diferentes gerações, exige dos RH especial atenção, porque “Há uma grande diferença nesta geração, não se contentam com o dinheiro, a ambição é muito importante porque querem contribuir, deixar a sua própria marca. Eles querem desenvolver competências, é muito diferente de uma pessoa com 40 anos que nos dizem: Como uma formação? Não, não eu já estou bem no meu canto. Temos que saber identificar isto e ver o melhor da geração “baby boom” e da geração milenar.”.

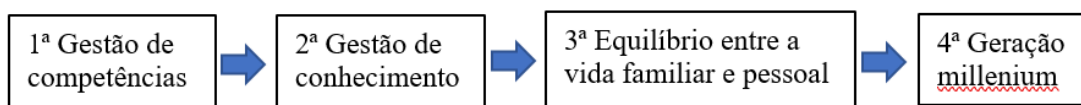


Figura 3.3 – Arquitetura de RH do caso 1:

Mudanças estruturais

1.3.1 Impulsionadores da mudança: Perfil profissional

Todas as mudanças de RH que aconteceram foram uma iniciativa conjunta dos diferentes líderes da organização com o apoio da gerência, tal como refere a diretora de RH: “Não é possível ser só uma pessoa a impulsionar estas mudanças. Eu tenho o feitio que tenho, mas não poderia ter lutado sozinha contra ventos e marés. Qual é o segredo? A gerência tem também uma visão muito humanista, o departamento de RH é um bocado à imagem e semelhança da gerência e da cultura da empresa. Outra vantagem é que a equipa de direção é muito semelhante, temos basicamente a mesma idade, temos uma diferença pouca, ... e somos amigos...”.

Os RH como função de suporte, dependem dos restantes líderes de equipa e da gerência para que as práticas de RH sejam implementadas e interiorizadas por todos os elementos da organização. Portanto, “o resultado de tudo isto se deve à gerência, não só

aos RH, mas a todos os líderes que souberam de alguma forma canalizar, encaminhar e implementar todas as práticas, políticas e todas as mudanças. Nunca se deve a uma pessoa, mas a uma equipa.”

Desta forma, podemos concluir que mais do que grandes mudanças estruturais, a arquitetura de RH do caso 1 evoluiu de forma natural com a maturidade da organização, como consequência do trabalho conjunto da equipa de líderes e gerência, incrementando as suas estratégias, políticas e práticas.

Anexo V – Relatório do estudo de caso 2

2.1 Apresentação da organização

O caso 2 é um grupo português que reúne sob a sua alçada um conjunto de empresas no mercado nacional e internacional.

Em 1984, nasceram os primeiros alicerces do Grupo com a fundação das empresas da indústria. Na década seguinte abraçaram o sector da distribuição e dos transportes. E no início do novo século, expandiram-se em novas áreas relacionadas com a imobiliária.

O grupo tem como valores, missão e estratégia: “A ambição, dinamismo e diversidade de competências aliadas a parcerias de confiança em qualquer ponto do globo”.

Possui cerca de 1500 colaboradores, espalhados por Portugal, Roménia e Moçambique e tem um volume de faturação anual na ordem dos 110M€.

Nos últimos anos abraçaram novos negócios em Moçambique e pretendem continuar a crescer de uma forma sustentável e duradora nos vários pontos do Globo.

2.2 Arquitetura atual de RH

2.2.1 Organização / estrutura

Atualmente, o caso 2 está a sofrer uma reestruturação, com o objetivo de criar uma cultura única no grupo. Esta mudança de paradigma, sentiu-se particularmente no departamento de RH: *“Então, a ideia é construir esta mudança para que possamos ser verdadeiros parceiros de negócio da organização, em que os nossos clientes internos sintam que de facto estamos a acrescentar valor.”*

Para isso, é necessário transformar a postura (mais consultiva), atuar de forma mais integrada tendo em conta as especificidades de cada negócio e sobretudo ter a capacidade de medir o retorno. *“Neste sentido, organizamos a nossa framework de RH, onde temos os processos de suporte, temos todos os outros processos que tem haver com a atração, gestão e retenção de talento, e uma área que consideramos de grande importância, people analytics, uma vez que temos que tomar decisões que vão afetar o negócio, algumas delas vão exigir investimento e precisamos de medir também o retorno...”*

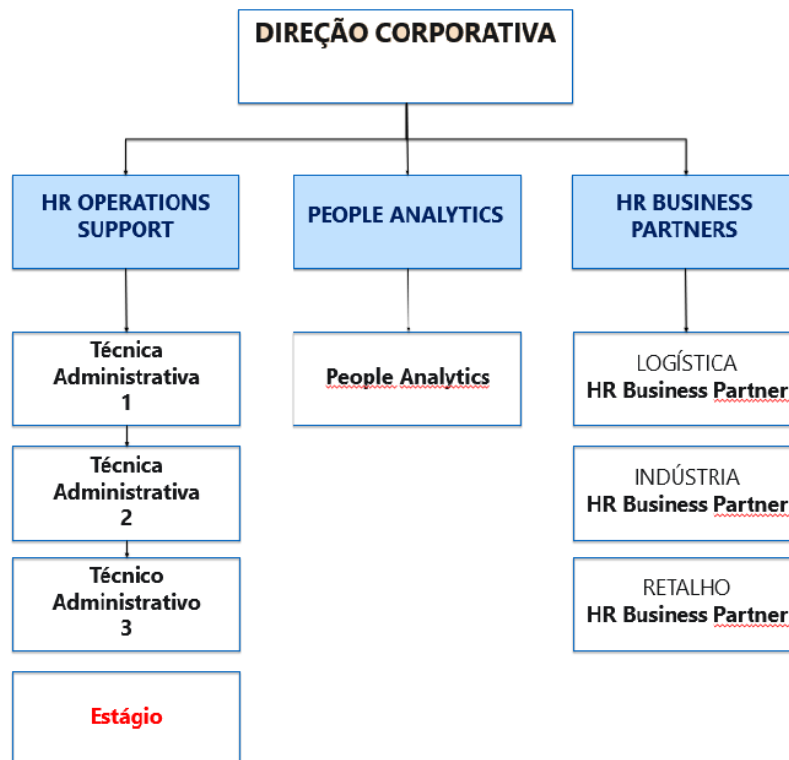


Figura 4 – Organograma do departamento atual de RH do caso 2

Fonte: Apresentação Estrutura RH

2.2.2 Filosofias de RH

A Filosofia de Recursos Humanos tem na sua génese a visão global e integrada dos valores que pautam a ação do grupo, são eles:

Ambição - A ambição do grupo está presente no constante desejo de alcançar objetivos que testam os limites e estimulam a vitalidade das pessoas e das organizações. É ela que torna o espírito inquieto e incentiva à constante procura de novos desafios, oportunidades e soluções, impedindo a organização de ficar presa aos sucessos do passado.

Dinamismo - O espírito empreendedor do grupo está presente na procura constante de novas oportunidades, na ousadia de enfrentar os riscos e na capacidade de abraçar novos projetos em vários sectores e geografias. Este dinamismo tem permitido um aumento do leque de negócios do grupo e um crescimento sustentável dos mesmos.

Eficiência - Os valores de trabalho, disciplina e exigência permitem uma constante procura de eficiência nas várias atividades desenvolvidas pelo grupo. Sempre com parceiros competentes e clientes exigentes, promovem a utilização ótima dos recursos de

forma a maximizar o retorno permitindo assim um aumento da rentabilidade dos negócios.

Ética e confiança - Ética e confiança está sempre presente nas relações que o grupo estabelece. Com várias parcerias nos diversos negócios, baseiam os seus relacionamentos na confiança de longo prazo criando assim relações duradouras e que se regem por princípios de honestidade, integridade e cooperação que permitem a partilha na criação de valor (in Apresentação institucional).

2.2.3 Estratégias e políticas de RH

Neste momento, o grande desafio do departamento de RH é “...*fazer com que as pessoas adiram à mudança que queremos construir, criando um compromisso de cada uma delas, desafiando as nossas equipas de liderança e por último, transformar os colaboradores naquilo que nós queremos que seja uma vivência do dia a dia com a nossa cultura, e não com várias culturas.*

Assim, foram traçadas as seguintes prioridades na estratégia corporativa de Recursos Humanos:

- Promover a Cultura do Grupo com a participação ativa dos Colaboradores;
- Implementar o conceito dos *HR Business Partners* suportada pela otimização de processos e partilha;
- Atrair os melhores através de uma estratégia baseada em Valores (*Employer Branding* e Proposta de Valor);
- Apostar na dinamização da comunicação intra e inter-grupo em ambos os sentidos;
- Definir e implementar políticas, processos e programas de GRH;
- Desenvolver o capital humano através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua;
- Desafiar e capacitar a Liderança, visando a eficácia, a confiança e o desenvolvimento de pessoas (in Apresentação RH como parceiro de negócio);

2.2.4 Práticas de RH

Ao nível das práticas de RH pretende-se uma mudança estrutural com uma nova orientação mais proativa, integrada na estratégia do negócio, com processos simples e *standards*, que acrescentam valor ao negócio e onde haja um retorno do investimento.

Neste sentido, a nova direção definiu prioridades e estabeleceu alguns projetos prioritários a serem implementados em 2018, são eles:

- Realizar questionário sobre o Clima Social e trabalhar o *output* com *focus group*;
- Implementar modelo de gestão de desempenho com ligação à componente variável (bónus);
- Implementar a migração do processamento salarial para X3, automatizar e uniformizar o processo;
- Mapear e otimizar os processos de GRH de forma a ganhar eficiência e integridade dos mesmos;
- Lançar *newsletter* interna e canal para partilha de notícias/informação sobre grupo;

2.3 Arquitetura anterior e as Mudanças estruturais de RH

Anteriormente o grupo funcionava individualmente, cada empresa era a sua empresa. E o departamento de RH era composto por um diretor, uma área administrativa, com cinco colaboradores, e uma área de desenvolvimento, com três colaboradores. Agregado a este departamento, estava a limpeza, com dois colaboradores.

“A estrutura anterior do departamento de RH tinha mais 3 elementos que com a reestruturação do departamento foram realocados noutras funções ou dispensados porque não se enquadravam no perfil pretendido.”

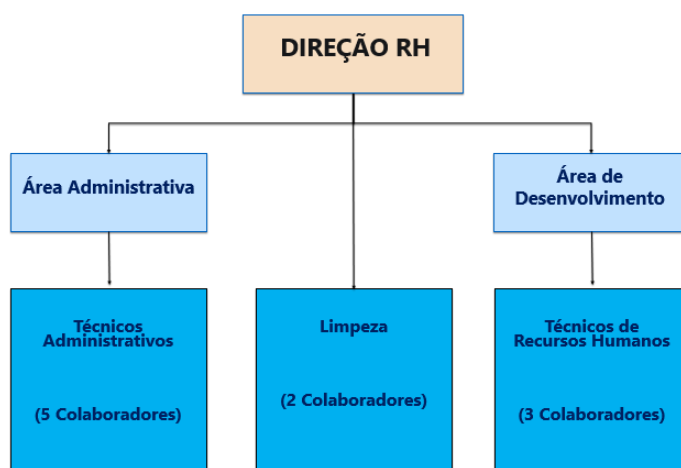


Figura 5 - Organograma do anterior departamento de RH

Fonte: Apresentação Estrutura RH

A anterior arquitetura de RH do caso 2 tinha uma orientação funcional, com cariz meramente administrativo, em que a estratégia de RH não estava alinhada com os objetivos do negócio, onde existiam vários sistemas independentes e os processos eram complicados e diferentes. *“...um departamento puramente administrativo, funcional, com vários sistemas, vários ficheiros, em que era difícil demonstrar à organização o valor que podíamos acrescentar, que não fosse só o papel reativo.”*

Em que o foco do departamento estava dividido em duas vertentes:

- a administrativa: processamento de salários, gestão de contratos, admissões, demissões, registo de assiduidade, exames médicos, entre outras;
- e a de desenvolvimento: recrutamento e seleção, marcação de formação, apoio logístico às empresas.

Neste sentido, e de acordo com o diretor corporativo de RH: *“A função de RH trazia pouco valor acrescentado ao negócio, servia para colmatar as necessidades que surgiam e tinha um custo elevado porque não havia otimização nem dos processos nem dos recursos.”*

A mudança estrutural do departamento iniciou-se em 2017, com a entrada de um novo consultor para a organização, que após a sua chegada, mudou a direção do departamento de RH com o objetivo de o reestruturarem.

Portanto, neste momento o departamento de RH está a realizar mudanças estruturais profundas com vista a atingir as prioridades estratégicas anteriormente mencionadas.

2.3.1 Impulsionadores da mudança: Perfil profissional

Esta mudança teve como impulsionadores os dois administradores do grupo e o novo consultor. Os administradores sentiram necessidade de mudar o funcionamento do departamento de RH e de informática e contrataram um novo consultor com esse propósito.

Relativamente ao perfil profissional destes impulsionadores, o diretor corporativo de RH menciona: *“Os dois administradores possuem perfis distintos, mas complementares. Enquanto que um é mais emotivo, comunicativo e impulsivo, o outro é mais racional, pragmático e reservado. O consultor é uma pessoa acessível, compreensiva, sensata, que promove a autonomia na sua equipa, mas exige resultados.”*

Em conclusão, a arquitetura de RH do caso 2 presentemente sofre uma mudança estrutural, onde se pretende que a função de RH deixe de ser puramente administrativa, funcional e reativa, para passar a ser uma função mais consultiva, integrada e com elevado valor acrescentado para o negócio. Para isso, é necessário “... *limpar a casa e há que estruturar todos os nossos processos que não estão estruturados*”, tal como afirma o diretor corporativo de RH.

Anexo VI – Relatório do estudo de caso 3

3.1 Apresentação da organização

Criada em 1973, a instituição do caso 3 apresenta-se como uma universidade dinâmica e inovadora.

Abriu ao público no ano letivo de 1974/1975, com o curso de Eletrónica e Telecomunicações (bacharelato) e os seus primeiros 46 alunos.

Em 1976, já tinham sido criados os seguintes cursos: Ciências do Ambiente e Educação, Ciências da Natureza e Educação, Matemática e Educação, Inglês-Português e Educação e Francês-Português e Educação. Ainda durante esse ano foram construídas as primeiras infraestruturas próprias situadas onde mais tarde seria implantado o campus universitário.

No ano letivo de 1977/78, foi proposto pelo governo a criação de um projeto-piloto: o primeiro Centro Integrado de Formação de Professores (CIFOP). Esta iniciativa visava a formação de professores, desde a Educação de Infância ao Ensino Superior, com recurso a currículos e metodologias inovadoras, tornando-se numa das grandes áreas de intervenção da Universidade – a Educação e Formação de Professores.

Durante a década de 80, a Universidade entra em fase de consolidação com a definição do Regulamento interno e criação dos órgãos fundamentais e a conclusão do processo de aquisição dos terrenos para implementação do Campus. A Lei da Autonomia das Universidades (24 de setembro de 1988), permitiu a consolidação da estrutura orgânica, com a homologação dos Estatutos da Universidade, em junho de 1989.

Em 1986, a formação inicial alargou-se às seguintes áreas inovadoras: Ambiente, Gestão Industrial, Música, Turismo, Materiais, Química Industrial e Novas Tecnologias. Na década de 90, a instituição inicia uma nova fase ao avançar para a integração do Ensino Politécnico no projeto de formação inicial.

No ano letivo de 2002/2003, iniciou-se o programa de ensino e formação tecnológica e profissional. E, desde então, o Programa de Formação Pós-Secundária da instituição tem-se expandido a outros concelhos, assim como o aumento da oferta formativa de Cursos de Especialização Tecnológica (CETs) e cursos técnicos superiores profissionais (TESP).

Atualmente, o caso 3 é uma fundação pública com regime de direito privado, com cerca de 15.000 alunos, que tem como missão a intervenção e desenvolvimento da formação graduada e pós-graduada, a investigação e a cooperação com a sociedade.

3.2 Arquitetura atual de RH

3.2.1 Organização /estrutura

O caso 3 tem um modelo de organização complexo e multifacetado que congrega unidades universitárias em paralelo com unidades politécnicas. Para a coordenação interna das suas atividades, a instituição adota uma estrutura de cariz matricial, que se traduz na permanente interação entre unidades, serviços e demais estruturas.

A sua estrutura orgânica compreende:

- a) As unidades orgânicas de ensino e investigação, são os departamentos universitários e as escolas politécnicas, no âmbito, respetivamente, dos subsistemas de ensino universitário e politécnico e as secções autónomas, no âmbito de ambos os subsistemas.
- b) As unidades transversais de ensino e ou de ensino e investigação, são a Escola Doutoral e as que sejam constituídas para prossecução conjunta de atividades de ensino e ou ensino e investigação em associação entre duas ou mais unidades e ou outras estruturas internas ou externas à Universidade.
- c) As unidades básicas e ou transversais de investigação, são as unidades e centros de investigação e os laboratórios associados.
- d) E, os serviços e outras unidades executivas que são as estruturas de apoio às funções da Universidade.

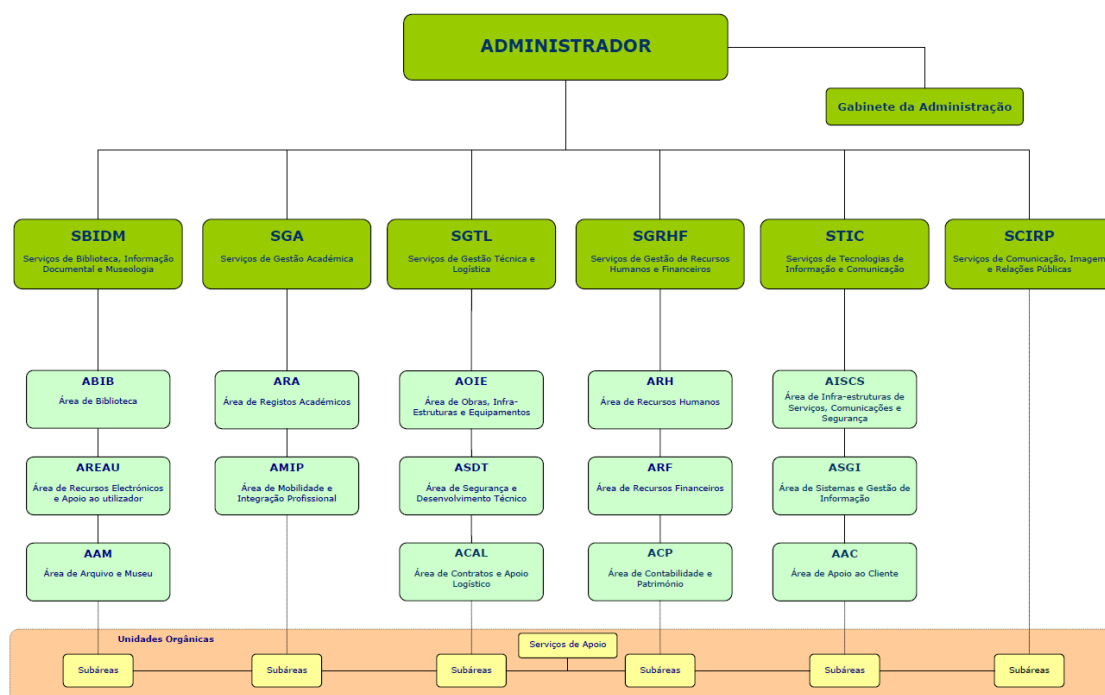


Figura 6 – Organograma atual do Caso 3

Fonte: Organograma ADM

Os Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros são uma estrutura organizativa de carácter administrativo e técnico comum a toda a Universidade. Estão organizados com estrutura hierarquizada composta por uma estrutura de base fixa qualificada como Direção de Serviços e três estruturas operativas modulares de segundo nível, designadas por:

- Área de Recursos Humanos;
- Área de Recursos Financeiros;
- Área de Contabilidade e Património.

E, uma estrutura de apoio, caracterizada por Gabinete de Apoio à direção.

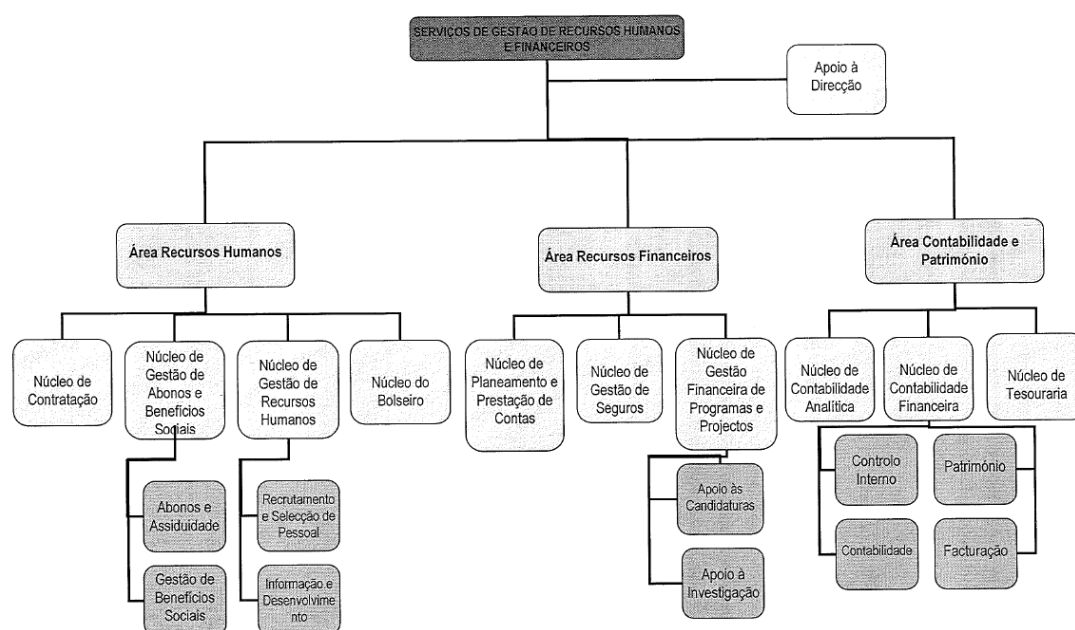


Figura 7 - Organograma dos Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros (SGRHF) do caso 3

Fonte: Regulamento SGRHF

A área de Recursos de Humanos abrange os seguintes núcleos:

- Núcleo de Contratação;
- Núcleo de Gestão de Abonos e Benefícios Sociais que compreende os seguintes gabinetes:
 - Abonos e Assiduidade;
 - Gestão de Benefícios Sociais;
- Núcleo de Gestão de Recursos Humanos que compreende os seguintes gabinetes:
 - Recrutamento e Seleção de Pessoal;
 - Informação e Desenvolvimento;
- Núcleo do Bolseiro.

3.2.2 Filosofias de RH

Quanto às filosofias de RH, a Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos comenta “...temos uma filosofia definida no sentido de que temos postos de trabalho para o pessoal não docente, temos postos de trabalho muito claros, com as suas atribuições, o seu saber ser, saber estar e saber fazer. E procuramos sempre que a pessoa que está provida num determinado posto de trabalho tenha as competências necessárias ou então atribuir outro posto de trabalho a esse funcionário/a em função do que são as suas competências.”

Desta forma, a universidade analisou e definiu postos de trabalho dos trabalhadores não docentes (e não investigadores) que os diversos serviços necessitam para o cumprimento das suas metas e objetivos. Assim, para cada serviço foi definido um determinado número de postos de trabalho tipo, sendo provável que várias pessoas venham a ocupar postos de trabalho do mesmo tipo. Cada posto de trabalho foi definido tendo em conta a seguinte linha de atuação:

1. Identificação das funções desempenhadas pelos diversos trabalhadores, por unidade/serviço;
2. Agrupamento das diversas funções em conjuntos coerentes no que concerne à sua área de atuação, à sua natureza e ao seu grau de complexidade;
3. Definição das principais competências associadas a cada posto de trabalho.

Este trabalho poderá ser útil nos seguintes processos:

- Reorganização dos postos de trabalho atuais, melhorando a forma como os trabalhadores estão afetos às diversas atividades e tarefas dos serviços.
- Gestão de recursos humanos e recrutamento em função dos mapas de pessoal: O mapa de pessoal de cada ano deverá prever quais os postos de trabalho (suas atribuições e competências) necessários ao desenvolvimento das atividades planeadas para esse ano. O procedimento de recrutamento e seleção deverá apoiar-se nas definições das atribuições e competências do posto de trabalho a ocupar, quer ao nível do edital, quer ao nível dos critérios de avaliação dos métodos de seleção.
- Mobilidade interna: Quanto mais informação houver sobre os postos de trabalho, mais fácil será transferir os trabalhadores para os lugares mais adequados, quando houver essa necessidade.
- Planeamento de formação profissional dos trabalhadores: A definição das competências indicam de forma clara quais as áreas de formação adequadas para cada posto de trabalho.

- Definição de objetivos e competências para avaliação de desempenho dos trabalhadores: quanto mais informação houver sobre os postos de trabalho mais fácil será selecionar os objetivos e as competências de avaliação mais adequadas a cada trabalhador.

Na área de RH do caso 3 foram caracterizados os seguintes postos de trabalho:

Posto de Trabalho: Chefe de Área (Área de Recursos Humanos)

Atribuições

- Assessoria técnico/administrativa da Direção;
- Apoio técnico na definição de normativos e procedimentos institucionais;
- Elaboração de estudos e pareceres para apoio à decisão;
- Apoio às unidades na implementação e monitorização das políticas definidas superiormente;
- Elaboração de planos e relatórios de atividades;
- Controlo da execução financeira da unidade;
- Controlo patrimonial e gestão da utilização das infra-estruturas afetadas;
- Gestão de pessoas, equipas, projetos e atividades;
- Acompanhamento dos processos de avaliação da unidade;
- Acompanhamento das auditorias;
- Avaliação de desempenho dos trabalhadores e identificação e planificação das necessidades de formação profissional;
- Controlo e validação da assiduidade;
- Articulação interna entre sectores e interlocução com entidades externas;
- Divulgação de informações internas/externas pertinentes.

Competências

Saber-Saber

- Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior;
- Conhecimentos avançados em legislação relacionada com a área de recursos humanos, no ensino superior;
- Conhecimentos de gestão de recursos humanos;
- Conhecimentos na ótica do utilizador das ferramentas informáticas de base;

- Conhecimentos avançados de aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição.

Saber-Fazer

- Capacidade de articulação entre sectores e de integração geral com outros serviços da instituição;
- Capacidade de planeamento e gestão de processos e pessoas;
- Capacidade de interpretação de legislação e de elaboração de documentos de apoio à decisão;
- Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base;
- Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição;
- Capacidade de criação e implementação de medidas de melhoria e inovação.

Saber-Estar-Ser

- Capacidade de coordenação;
- Autonomia;
- Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Espírito de rigor;
- Capacidade de análise e sentido crítico;
- Capacidade de visão sistemática e estratégica;
- Capacidade de sigilo.

Posto de Trabalho: Coordenador

Atribuições

- Coordenação operacional de equipas técnicas;
- Gestão e implementação de projetos;
- Apoio técnico na elaboração de estudos e pareceres para apoio à decisão;
- Apoio na avaliação de desempenho dos trabalhadores e na identificação e planificação de necessidades de formação profissional;
- Apoio técnico na elaboração de relatórios de atividades

Competências

Saber-Saber

- Conhecimentos de gestão de projetos;
- Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição;

- Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior;
- Conhecimentos de gestão de recursos humanos;
- Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informática de base.

Saber-Fazer

- Capacidade de aplicação de técnicas de gestão de projetos;
- Capacidade de articulação entre setores e de integração geral com outros serviços da instituição;
- Capacidade de planeamento e gestão de processos, equipas e pessoas;
- Capacidade de interpretação de legislação e de elaboração de documentos de apoio à decisão;
- Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base;
- Capacidade de criação e implementação de medidas de melhoria e inovação.

Saber-Estar-Ser

- Capacidade de coordenação;
- Autonomia e espírito de iniciativa;
- Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Espírito de rigor;
- Capacidade de análise e espírito crítico;
- Capacidade de visão sistemática e estratégica;
- Capacidade de sigilo;
- Capacidade de adaptação e criatividade.

Posto de trabalho: Técnico de Gestão de Recursos Humanos

Atribuições

- Gestão do mapa de pessoal;
- Recolha e tratamento de dados para elaboração de estudos, relatórios mapas e listas;
- Análise e especificação de funções e competências no âmbito da matriz dos postos de trabalho;
- Apoio técnico e administrativo nos procedimentos de recrutamento;
- Conceção e implementação de procedimentos e medidas de melhoria;
- Gestão do sistema de controlo interno;
- Apoio técnico e administrativo nos processos de atribuição de prémios;

- Apoio técnico à gestão de avaliação de desempenho;
- Gestão de candidaturas espontâneas;
- Manutenção da informação relativa à unidade disponível on-line.

Competências

Saber-Saber

- Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a área de recursos humanos no Ensino Superior;
- Conhecimentos básicos de estatística;
- Conhecimentos básicos de gestão de qualidade e de metodologias de controlo interno;
- Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informáticas de base;
- Conhecimentos informáticos de manutenção de páginas web;
- Conhecimentos da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição.

Saber-Fazer

- Capacidade de articulação com outros serviços da instituição;
- Capacidade de análise, seleção e organização de documentos;
- Capacidade de elaboração de documentos de apoio à decisão;
- Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base e da internet;
- Capacidade de manutenção de páginas web;
- Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição;
- Capacidade de criação e implementação de medidas de melhoria e inovação.

Saber-Estar-Ser

- Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Espírito de rigor;
- Capacidade de análise e espírito crítico;
- Capacidade de visão sistemática e estratégica;
- Interesse pela inovação e melhoria contínua;

- Capacidade de sigilo.

Posto de Trabalho: Técnico de Gestão de Abonos

Atribuições

- Processamento de abonos e descontos;
- Tratamento de assiduidade para efeitos de abono;
- Envio dos descontos a entregar às entidades beneficiárias;
- Tratamento das guias de desconto e reposição;
- Elaboração dos mapas relativos à conta da gerência;
- Atendimento técnico.

Competências

Saber-Saber

- Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a área de Recursos Humanos, no ensino superior;
- Conhecimentos de contabilidade;
- Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informáticas de base;
- Conhecimento da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição.

Saber-Fazer

- Capacidade de articulação com outros serviços da instituição;
- Capacidade de análise, seleção e organização de documentos;
- Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base;
- Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição;
- Capacidade técnica em contabilidade aplicável ao ensino superior.

Saber-Estar-Ser

- Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Espírito de rigor;
- Capacidade de análise e espírito crítico;
- Capacidade de sigilo.

Posto de Trabalho: Apoio Técnico Administrativo

Atribuições

- Tratamento de processos de contratação de pessoal, estagiários e bolsheiros;
- Tratamento administrativo associado à gestão corrente das questões profissionais durante a vigência dos contratos;
- Instrução de processos relacionados com benefícios sociais;
- Tratamento das comparticipações de despesas de saúde pela ADSE;
- Apoio administrativo geral à unidade;
- Atendimento aos utentes.

Competências

Saber-Saber

- Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior;
- Conhecimentos em legislação relacionada com a área de Recursos Humanos, no ensino superior;
- Conhecimentos da língua inglesa;
- Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informáticas de base;
- Conhecimento da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição.

Saber-Fazer

- Capacidade de articulação com outros serviços da instituição;
- Capacidade de elaboração, análise, seleção e organização de documentos;
- Capacidade de comunicação em língua inglesa;
- Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base;
- Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição.

Saber-Estar-Ser

- Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Espírito de rigor;
- Capacidade de análise e espírito crítico;
- Capacidade de sigilo.

3.2.3 Estratégias e políticas de RH

Em termos de estratégias, a universidade tem feito um grande investimento na parte da investigação científica com a criação de emprego científico, como refere a chefe de divisão da área de RH: *“Vamos ter 350 concursos abertos até ao final do ano para vagas no âmbito do emprego científico, vamos inverter muito a dinâmica. Nós até agora tínhamos um número residual de investigadores, 100 investigadores, vamos passar a ter 400 a 500 investigadores, doutorados, portanto num nível mais baixo, não propriamente investigador auxiliar, mas mesmo assim temos um forte investimento a este nível.”*

Paralelamente, desenhou uma política de internacionalização dos seus recursos, com a finalidade de reter os melhores: *“Garantir que os melhores docentes, os melhores investigadores, os melhores técnicos, não se vão embora para outras instituições.”*

Ainda sobre este ponto, a chefe de divisão da área dos RH alertou para a necessidade de *“... olhar para estratégia a nível de programa do reitor, ... e também para o plano de atividade da Universidade.”*

Nesse sentido, ao nível do programa de ação (2018-2022), o novo reitor apresentou sete eixos prioritários, são eles: valorização dos membros da comunidade académica: Uma Universidade mais humana uma Universidade melhor; aposta na interdisciplinaridade; interligação e capacitação da investigação; aprofundamento da relação entre a universidade e a região; reforço na ação social; aposta no desporto; e valorização do património da academia.

Quanto ao plano de atividade para 2018, a universidade mantém os seguintes objetivos estratégicos: reforçar a relevância da formação; reforçar o impacto da investigação; reforçar o papel da universidade no desenvolvimento económico, social e cultural; aprofundar uma cultura da qualidade; melhorar o posicionamento internacional; reforçar a atratividade; e valorizar o património.

3.2.4 Práticas de RH

As práticas desenvolvidas na área de RH do caso 3 encontram-se devidamente regulamentadas. Neste sentido, compete à área de Recursos Humanos, nomeadamente:

- A gestão dos recursos humanos da universidade e das respetivas carreiras, incluindo, o levantamento de necessidades, a prospeção, a condução dos processos de seleção e recrutamento, o processo de avaliação do desempenho e o plano de progressões;

- O diagnóstico, planeamento e acompanhamento do plano de formação dos trabalhadores, tendo em vista uma maior adequação do perfil dos RH às necessidades da Universidade;
- A gestão administrativa dos processos de todos os trabalhadores da universidade, nas várias vertentes, incluindo, as relativas à Segurança Social, aposentação, assistência na doença, impostos e assiduidade, garantindo o acesso individualizado à informação neles contida;
- O processamento das remunerações de todos os trabalhadores da universidade.

Sobre as práticas de RH desenvolvidas pela universidade, a chefe de divisão refere “*estamos muito presos aos modelos de administração pública*”. Em que a avaliação de desempenho é feita através do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e de acordo com a chefe de divisão “*é muito difícil captar recursos e permitir às pessoas ficarem com base apenas numa progressão de carreira, ao fim de 6 anos com 10 pontos no caso do SIADAP. Portanto, temos que conseguir a realização profissional por outras vias ... tentamos envolvê-los em todos os projetos de investigação onde eles sentem efetivamente o seu crescimento pessoal, ... nós temos muitas equipas multidisciplinares, muitos projetos que envolvem vários departamentos. Portanto, a vantagem do nosso modelo matricial é que efetivamente conseguimos envolver pessoas de diferentes departamentos.*”

No que concerne ao pessoal não docente, tem sido mais difícil, devido a “*um período muito complicado a nível de gestão de pessoal, nomeadamente porque não tínhamos grande plano de formação, não era esse o caminho certo.*” Neste momento, há um investimento na formação com a construção de planos de desenvolvimento individual para que as pessoas possam crescer dentro da organização, porque até então “*as promoções acontecem mais ou menos de forma natural, temos concursos para técnicos superior, em que temos assistentes técnicos nossos a concorrer e ganham*”.

3.3 Arquitetura anterior e as Mudanças estruturais de RH

Na anterior arquitetura, os serviços de RH faziam parte dos serviços académicos e administrativos da universidade. E, em 2009, motivado pelas dificuldades económicas que o país atravessava, o reitor dá início à primeira mudança estrutural dos serviços de RH, “*... foram separados e foram copulados com os serviços de gestão de RH e financeiros.*”

Para a chefe de divisão da área de RH, inicialmente, esta mudança não fez muito sentido, mas “... *dado ao período muito conturbado que vivemos, com todos esses períodos de congelamentos, de cortes, de acompanhamento constante da massa salarial ao cêntimo, essa gestão por uma pessoa única, tanto da parte financeira como da parte de RH, acho que foi determinante para nos ajudar a passar por esta fase sem sofrermos muito.*”

Num futuro muito próximo, avizinham-se novamente mudanças estruturais na área de RH. Segundo a chefe de divisão da área de RH, “*Agora chegou o momento de darmos o passo seguinte*”. A área de RH vai ser transformada num serviço de gestão de RH, em que para além da gestão de processos, vai “...*iniciar um percurso de gestão de carreira, gestão do pessoal, efetivamente do capital humano. Através de definição de planos de carreira, através de uma política de gestão de acompanhamento de carreira, de captação de recursos e de retenção de talentos.*”

3.3.1 Impulsionadores da mudança: Perfil profissional

As novas mudanças estruturais que estão para acontecer na área de RH têm como impulsionador o novo reitor. Que para a chefe de divisão de RH “*O novo reitor colocou efetivamente a gestão das pessoas como ponto fulcral da sua candidatura e do seu programa. Portanto, não faria sentido não ter um serviço adequado.*”

O atual reitor da universidade, de 55 anos, conhece bem a instituição, pois “*Foi nosso aluno, foi nosso docente, foi diretor de uma unidade orgânica e agora é nosso reitor. Fez esse caminho todo cá...*”.

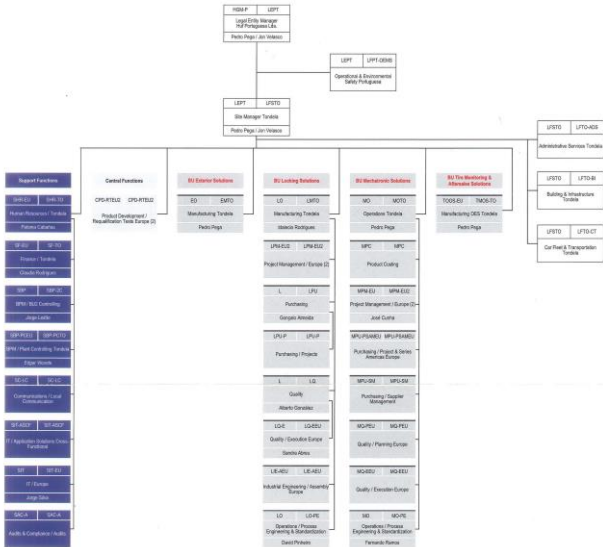
Deste modo, o novo reitor desenvolveu todo o seu percurso e carreira na universidade, licenciou-se em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações e, em 1993, doutorou-se em Engenharia Eletrotécnica, foi professor auxiliar, associado e catedrático de Engenharia Eletrónica e, nos últimos três anos, liderou a divisão de Eletrónica, Telecomunicações e Informática. Como características, a chefe de divisão de RH salienta, “... *é uma pessoa muito empática, muito virada para as outras pessoas, muito conhecedor da sua casa e que acredita efetivamente num caminho diferente que não passa apenas pela excelência, mas por tentarmos todos atravessar a meta. Não é só uma questão de alguém atravessar, mas de atravessar o grupo todo. Efetivamente é uma pessoa muito diferente, é a 1ª candidatura que eu vejo nestes termos e espero que*

efetivamente seja bem-sucedida. Porque efetivamente tem uma vontade de fazer algo diferente, e acho que é muito interessante.”

Sintetizando, a arquitetura de RH do caso 3 teve uma mudança estrutural durante a sua existência, fruto da conjuntura económica que o país atravessava na altura, e foram criados os serviços de gestão de RH e financeiros.

Porém, em breve, perspectiva-se outra mudança estrutural. Com a entrada de um novo reitor, as pessoas tornaram-se no elemento central da sua política e há uma nova aposta num serviço de gestão de RH.

Anexo VII – Matriz de recolha de informação do caso 1

Tópicos	Subtópicos	Estratégia de recolha de dados	Fonte
Arquitetura atual	Organização/Estrutura <i>“Neste momento há 4 unidades de negócio, isto quer dizer que todas as pessoas que produzem fechaduras estão alocadas à business unit 2 e todas as pessoas respondem a essa business unit 2. Nós somos uma empresa zebra, o que quer dizer isto “empresa zebra”, é que nós temos produtos que correspondem a uma diferente business unit, isto implica que uma produção tenha linhas de produção, injeção de plástico, after sales e cada uma dessas pessoas estão alocadas a uma unidade de negócio. Temos funções de suporte e funções centrais, quando falamos de funções de suporte falamos por exemplo de sistemas de informação, de comunicação, de recursos humanos, depois temos outras que são centrais, como por exemplo compras.”</i> Organigrama atual	Entrevista <div>x</div>	Diretora de RH
		Análise documental <div>x</div>	Documentos de suporte <div>x</div> Website Relatórios internos Quais: - Org Chart.

<p>Filosofias de RH <i>“Nós sempre vivemos com uma filosofia bastante humanista valorizando as pessoas, acreditamos nos princípios, nos valores, na missão, no propósito que cada um de nós tem para contribuir.”</i></p> <p>A organização tem uma missão, uns valores e uns princípios onde proclamam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a satisfação dos colaboradores como um dos pontos básicos da nossa missão. - o interesse pelas pessoas, o sentido de justiça, a ética e honestidade estão presentes nos nossos valores. - o respeito pelos direitos humanos na empresa, a luta contra a corrupção, a responsabilidade social nos princípios da empresa. <p>Internamente, a empresa promove os Direitos Humanos através da liberdade de associação, igualdade de oportunidades e não discriminação.</p> <p>A nível externo, promovem os Direitos Humanos através do envolvimento na comunidade através de apoios a projetos sociais, participação na vida associativa e comunitária.</p> <p>Estes valores são comunicados aos colaboradores no recrutamento e ao longo dos tempos.</p> <p>Os valores são princípios que permitem orientar os comportamentos. São crenças fundamentais que ajudam a preferir, apreciar e escolher umas coisas em lugar das outras, a ter um comportamento em lugar de outro.</p>	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>	Diretora de RH
	Análise documental	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/> Website Relatórios internos Quais: - Desdobrável Institucional; - Apresentação da empresa; - COP 2014, COP 2015, COP 2016;
	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/>	Diretora de RH
	Análise documental	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/> Website Relatórios internos Quais: - Política de Recursos Humanos

	<ul style="list-style-type: none"> • reconhecer o mérito não só individual, mas também das próprias equipas; • promover a igualdade de oportunidades; • assegurar a segurança, saúde e bem-estar. <p>Responsabilidade partilhada</p> <p>As chefias da empresa são os principais responsáveis pelo desenvolvimento de um ambiente onde as pessoas estejam comprometidas com o seu trabalho e empenhadas em dar o seu melhor para garantir o sucesso da empresa. As chefias têm à sua responsabilidade todas as questões relacionadas com os colaboradores sob a sua influência. A estrutura de recursos humanos apoia as chefias a estabelecerem as necessidades do negócio e a definirem os requisitos correspondentes no que toca aos colaboradores. Neste sentido, a estrutura de RH da empresa assenta em cinco pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atrair e reter: colaborar para a imagem da empresa, consolidando um “<i>employer branding</i>” atrativo que permita atrair os melhores talentos, definindo políticas e práticas que ajudem a aumentar o compromisso e a identificação com a empresa. • desenvolver e fazer crescer: com o propósito de criar altos níveis de motivação e desempenho, os RH, junto com a equipa de gestão da empresa, definem e estabelecem planos de desenvolvimento que permitam que os colaboradores da empresa utilizem todo o seu potencial. • Dar feedback: todos os colaboradores e respetivas chefias deverão fazer uma avaliação de desempenho, avaliando os pontos fortes e fracos em contraposição às habilidades e competências requeridas. • suporte aos líderes: os líderes são os principais promotores dos valores e da cultura da empresa, e para serem bem-sucedidos devem gerir as pessoas de acordo com esses mesmos valores. Cabe à estrutura de RH garantir o suporte e um conjunto de serviços que permitam a consecução desse objetivo. • ambiente diferenciador: a estrutura de RH deve garantir um conjunto de políticas e práticas que vão ao encontro das necessidades da empresa e dos colaboradores, criando um ambiente familiar e saudável. <p><u>Condições de trabalho – segurança e saúde do colaborador</u></p> <p>A empresa compromete-se a garantir a todos os colaboradores boas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e políticas de flexibilidade que permitam uma maior harmonização entre trabalho-família. Como tal, disponibilizam condições de trabalho flexíveis sempre que possível.</p>		
--	---	--	--

	<p> Acreditam que as condições de trabalho são essenciais para se construir uma relação baseada na confiança e no respeito pelos colaboradores. Prezam a comunicação e o diálogo social mantendo uma boa relação com sindicatos e a comissão de representantes dos trabalhadores. A segurança e saúde dos colaboradores é um valor fundamental na empresa. Acreditam que todos os atos prejudiciais, doenças ocupacionais e acidentes podem ser prevenidos e trabalham para alcançar os mais altos padrões de segurança e saúde. Possuem uma cultura de segurança baseada na prevenção, na consciência de risco, na melhoria contínua e no cumprimento de procedimentos. Acreditam que cada colaborador é responsável pelas consequências do que faz ou deixa de fazer em termos de segurança. Cada colaborador deve manter um alto nível de consciência de segurança no trabalho, e observar todas as regras de segurança. A empresa conta com um grupo de especialistas em segurança e saúde que dão suporte aos gestores nestes assuntos. A cultura de segurança somente será totalmente eficaz quando cada colaborador, pessoalmente e instintivamente, a adotar e a cumprir à risca. </p> <p> <u>Formação e aprendizagem</u> A aprendizagem é uma parte fundamental dos valores e da cultura da empresa. Os colaboradores são encorajados a atualizar os seus conhecimentos e a ganhar e consolidar competências. A responsabilidade de identificar as necessidades é partilhada entre a própria empresa, o colaborador, as chefias e os recursos humanos. A experiência e a formação no próprio posto de trabalho são as ferramentas de aprendizagem principais, não só para os colaboradores da área produtiva, mas também para todas as pessoas da organização. A empresa considera a melhoria contínua, a partilha de conhecimento e ideias como práticas que contribuem para o sucesso da organização. Oferece uma gama variada de atividades de formação e metodologias para apoiar a aprendizagem e o crescimento de todos. Conta igualmente com diferentes programas de desenvolvimento, programas de <i>coaching</i> e biblioteca onde são disponibilizados livros para autodesenvolvimento. Atenção especial deverá de ser dada na deteção de talentos em todos os níveis, no seu desenvolvimento e preparação para responsabilidades maiores. </p> <p> <u>Gestão do talento: desempenho e desenvolvimento</u> Uma cultura de alto rendimento é suportada por um reconhecimento diferenciador e pelo desenvolvimento dos colaboradores. Para atingir os objetivos individuais e empresariais, é </p>		
--	--	--	--

	<p>fundamental alinhar responsabilidades claras e desafiadoras e garantir que os colaboradores são conscientes de como o seu trabalho contribui para o sucesso da empresa.</p> <p>Os líderes e os colaboradores trabalham conjuntamente para garantir que são definidos objetivos desafiantes e que estes são avaliados e monitorizados ao longo do ano. Desta forma, os colaboradores recebem regularmente <i>feedback</i>.</p> <p>Na empresa, as promoções são baseadas no desempenho, sendo este sustentado pelos resultados e potencial. Estamos comprometidos em garantir condições de sustentabilidade, sendo uma empresa que apoia a diversidade, o equilíbrio entre géneros e entre gerações.</p> <p>A gestão de RH apoia a implementação das ferramentas necessárias e incentiva as próprias chefias a prepararem os recursos necessários para o desenvolvimento contínuo das pessoas da empresa.</p> <p><u>Remuneração</u></p> <p>A empresa acredita numa remuneração justa e competitiva. Atrair novos talentos e manter os atuais colaboradores não se resume às remunerações e aos benefícios que a empresa proporciona. Outros aspetos são igualmente importantes: a confiança, as relações estabelecidas entre colegas e com a própria chefia, o reconhecimento e a experiência particular de trabalhar numa empresa global e diversificada.</p> <p>Na empresa foram definidos como elementos-chave da remuneração não só a remuneração fixa e variável, mas também os benefícios, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a harmonização entre a vida pessoal/familiar e profissional.</p> <p>A empresa remunera seus colaboradores de acordo com o mercado. Faz regularmente pesquisas para garantir a competitividade e o correto nivelamento de seus colaboradores.</p> <p>É da responsabilidade de cada chefia propor a remuneração dos seus colaboradores no âmbito da política da empresa.</p> <p><u>Relações de trabalho</u></p> <p>Desde a sua constituição, a empresa tem vindo a construir uma cultura baseada na confiança, no respeito mútuo e no diálogo.</p> <p>A empresa defende a liberdade de associação dos seus colaboradores, e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. Acredita também na igualdade, na diversidade e na liberdade de expressão, respeitando o indivíduo e a sua singularidade.</p> <p>A empresa promove duas vias de diálogo com os colaboradores: por um lado, com os sindicatos, e por outro com a comissão de representantes dos trabalhadores. Junto dela, a empresa procura fazer todos os esforços necessários para desenvolver diálogos justos e construtivos, superar as dificuldades e implementar acordos sustentáveis.</p>		
--	---	--	--

<p>Práticas de RH</p> <p>A empresa, promove várias práticas que promovem o A empresa, promove várias práticas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, nomeadamente:</p> <p>Modalidade de Horários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 75% dos colaboradores da empresa trabalham em 3 turnos: 6:00 às 14:00; 14:00 às 22:00; e, 22:00 às 06:00; <p>Existem vários casais na empresa com filhos menores, que solicitaram trabalhar em turnos desencontrados. Esta medida, que é pratica comum na empresa, por vezes não é suficiente, já que existe um período de tempo (deslocação do trabalho a casa e vice-versa) em que os filhos tem de ficar sós, pelo que aliada a troca de turnos, também é pratica de que um dos conjugues comece o turno ou mais cedo ou mais tarde.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 16% dos colaboradores tem horários adaptados as suas necessidades de forma a conciliar a vida familiar e profissional: <p>2 turnos (desencontrados) Trabalhar em período normal e fim de semana; (novo acordo com a comissão de trabalhadores e cerca de 25 pessoas trabalham ao fim de semana).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução de Horário; - Semanas condensadas; - Trabalhar a partir de casa. <p>Benefícios extra (para os colaboradores e familiares):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serviço médico acima do exigível por lei: Possibilidade do medico de medicina curativa consultar familiares dos colaboradores. Todas as manhas de 2a a 6a feira, o medico de medicina curativa dá consultas na empresa. ; - Seguro de saúde extensível ao agregado familiar: a empresa possui um seguro de saúde para todos os colaboradores da empresa. Este seguro tem sido alargado aos familiares dos colaboradores. O colaborador suporta os custos do mesmo, no entanto, beneficia de um preço muito mais vantajoso, ao estar indexado ao seguro da empresa.; - Parcerias: a Empresa e a Comissão de Trabalhadores têm feito protocolos com diferentes Empresas/Organizações para que os colaboradores possam beneficiar de preços mais competitivos (Farmácias, Clínicas Medicas, Laboratórios de análises, Ginásio, etc.); - Serviço de fisioterapia para prevenção de doenças profissionais; - Rastreios anuais de doenças; - Eventos desportivos: A empresa preocupa-se com o bem-estar emocional dos seus colaboradores incentivando o aumento da prática do desporto (futebol; cicloturismo, caminhadas, etc.) e o acesso a manifestações culturais e sociais.; 	Entrevista <input checked="" type="checkbox"/>	Diretora de RH
	Análise documental <input checked="" type="checkbox"/>	<p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de Recursos Humanos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Viagens de lazer; - Eventos; - Grupo de teatro (constituído por colaboradores e familiares); - Banda de música (constituída por colaboradores e familiares). <p>Outro aspeto da cultura da empresa é o espírito de família que tentam inculcar nos seus colaboradores, festejando com eles momentos importantes da sua vida como seja o casamento e o nascimento de filhos (em ambos os casos a empresa oferece aos colaboradores lembranças específicas para comemorar os acontecimentos). Como em qualquer família, a empresa esta presente nos momentos mais tristes e dolorosos como seja o falecimento de familiares diretos. Ainda que até ao momento não têm sido muitos os colaboradores que faleceram, gostam de manter viva a recordação daqueles que já não podem estar presentes, pelo que lhes dedicam espaços comuns existentes na empresa, tais como, o Refeitório Rui Viegas, a Biblioteca Isabel Calheiros, o Parque Pedro Coelho e o Hall Carlos Mota.</p> <p>Licenças (vários tipos):</p> <p>Licenças s/vencimento para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistência a filhos menores de 1 ano; - Para apoiar filhos com necessidades especiais; - Para cuidar de pais ou familiares idosos; - Para concluir estudos; - E de 1 ano para mudar de país ou de trabalho. <p>Prolongamento da licença de maternidade - A empresa cumpre aquilo que está estipulado na lei, no entanto, sempre que necessário, a empresa facilita a obtenção de mais dias antes e depois do parto a todas as colaboradoras que o solicitem.</p> <p>Apoios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carreira profissional; - Serviços jurídicos; - Estágios de verão (filhos de colaboradores); - Apoios a escolas dos filhos de colaboradores: através de ofertas de material didáticos, donativos, de participação em palestras, conferência, etc. <p>Gestão do desempenho</p> <p>Os principais objetivos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição – através da definição de objetivos, cada um dos colaboradores da empresa é ciente do seu contributo para os resultados da empresa; • Melhoria Continua – identificar os gaps entre a performance real e a ideal permitira a melhoria individual e profissional de todos os colaboradores da empresa; 		
--	--	--	--

	<p>• Motivação – a realização pessoal e profissional permitirá o reconhecimento das performances individuais e grupais</p> <p>Foi definido e implementado um processo que contempla, por um lado, a avaliação de competências, derivadas da missão da empresa e das missões departamentais, e por outro um conjunto de objetivos que envolvem todos os colaboradores.</p> <p>O modelo contempla uma avaliação descendente e a própria auto-avaliação, assim como a existência de reuniões de <i>feedback</i> entre avaliador e avaliado ou avaliados, no caso dos colaboradores diretos da produção, onde os objetivos são atingidos através da colaboração e sinergia da própria equipa.</p> <p>Durante a entrevista de <i>feedback</i> são analisados os pontos fortes e os pontos a melhorar e são elaborados planos de desenvolvimento individuais, com o objetivo de reforçar e melhorar a performance de cada um dos colaboradores.</p> <p>As principais áreas de avaliação:</p> <p>Para os colaboradores diretos os objetivos estão divididos em cinco grandes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtividade - Qualidade - Melhoria Contínua - Saúde e Segurança - 5S <p>Os outros departamentos ou áreas da empresa têm objetivos focados especificamente nas suas áreas de intervenção.</p> <p>Anualmente (na primeira semana do mês de janeiro) os objetivos departamentais e de empresa são apresentados numa reunião na qual participam todos os quadros da empresa, sendo que os colaboradores diretos de produção são representados pela Comissão de Representantes dos Trabalhadores.</p> <p>Na empresa, os 100% dos colaboradores são avaliados, seguindo diferentes métodos segundo a posição e função desempenhada.</p> <p>Formação e Desenvolvimento (cada colaborador tem um plano de desenvolvimento de competências que possibilita acompanhamento do seu desempenho pessoal e profissional):</p> <p><u>Formação <i>outdoor</i></u> – Formações técnicas e específicas e em áreas da empregabilidade, como por exemplo em Línguas, informática, entre outras, com o objetivo de tornar os colaboradores competitivos no mercado de trabalho.</p> <p><u>Workshops e conferências</u> – Participação em <i>Workshops</i> e conferências.</p> <p><u>Biblioteca</u> – Acreditam que a formação não é só em sala e promovem a autoformação. Tem uma biblioteca com livros diversos, uns orientados para as pessoas da produção e outros orientados para os</p>		
--	---	--	--

	<p>responsáveis. Todas as semanas promovem um livro da biblioteca – “o livro da semana” e fazem um resumo para incentivar à leitura.</p> <p><u>Programa de desenvolvimento Internacional Development Circle</u> – Isto é uma iniciativa do grupo, há cerca de 4 a 5 anos atrás começaram a promover entre todas as empresas do grupo a escolha de um tema, depois as empresas participam escolhendo a pessoa que acham mais capacitada para acrescentar valor nesse projeto. Projetos como por exemplo: “Desenvolver um sistema de segurança e de ambiente para todas as empresas do grupo”. As pessoas selecionadas passam 3 meses numa empresa do grupo, trabalhando em conjunto para desenvolver novas políticas e estratégias para todo grupo, isto tem um impacto e desenvolvimento muito grande. Por exemplo, Carlos Marques que participou no 1º <i>International Development Circle</i>, é agora administrador no México.</p> <p><u>Programas de Desenvolvimento de Liderança</u> – Neste momento, estão a apostar nas pessoas mais jovens e a promover programas específicos de gestão de liderança.</p> <p><u>Coaching</u> – São dadas sessões de <i>coaching</i> mediante as necessidades dos colaboradores.</p> <p>Gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Comunidade Prática</u> – Para a empresa é muito importante que todas as pessoas tenham mais ou menos o mesmo nível de conhecimento. Numa linha de produção, onde as pessoas passam 8 horas a montar é fundamental que haja mais que uma pessoa a saber operar com as máquinas. Então, começaram com um sistema de rotação e criaram uma base de dados, que as pessoas podem consultar para saber como se resolvem os problemas. A partir daqui começaram a igualar e difundir o conhecimento por toda a fábrica. - <u>Conteúdos da formação na intranet</u> – Têm uma base de dados que quando uma pessoa vai fazer formação no exterior, os conteúdos dados na formação são publicados nessa base de dados e todas as pessoas podem consultar e aprender. - <u>Lessons Learned</u> – As boas práticas são importantes. Quando se comete um erro por exemplo ao montar uma linha de produção, é necessário que a pessoa que vem depois e vai implementar outro projeto não conta o mesmo erro. É importante participar quando algo está mal para que haja tempo para corrigir e aprender. <p>Impulsionar a liderança (através de):</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Responsabilidade</u> – Muitas vezes pensamos que as pessoas por estarem numa determinada posição/responsabilidade devem ser as únicas a fazer. Numa produção há pessoas que muitas vezes querem fazer mais e não lhes é dada a oportunidade. A responsabilidade passa por alinhar os sistemas de produção da empresa. - <u>Participação e Envolvimento:</u> Equipas multidisciplinares; “Quem marca golo”; Influência; <p>Equipas multidisciplinares</p>		
--	---	--	--

	<p>“Quem marca golo” – Dar a oportunidade às pessoas que têm mais conhecimento em determinado assunto. Não é por ser-se titular de um cargo que se é a pessoa mais indicada, por vezes há outras pessoas mais especializadas ou com características diferentes mais indicadas para determinado assunto específico e deve-se aproveitar esse conhecimento e dar a oportunidade. Por vezes, nas reuniões diz-se: “...mas quem marca gola não és tu, é fulano.”</p> <p>Influência – Todos têm um impacto diferente nas pessoas, enquanto que uns são capazes de influenciar mais um determinado grupo de pessoas, outros influenciam mais outro grupo, e a empresa aproveita isso para impulsionar a liderança na organização.</p> <p>- <u>Autonomia e Reconhecimento</u>: Grupos autónomos de trabalho (GHT); Reconhecimento: Promoções; Prémios; Representação</p> <p>Grupos autónomos de trabalho (GHT) – Chamados de GHT, são grupos de produção autónomos, até ao ponto de parar a produção se assim o entenderem.</p> <p>Características destes grupos: estão muito orientados por objetivos; tem uma grande capacidade de resolução de problemas; fazem propostas de melhoria contínua, os grupos propõem alterações que vão ao cliente e o cliente aprova; trabalham em equipa. São grupos autónomos que teoricamente têm um chefe, que é o chefe de linha, no entanto nas tarefas e responsabilidades da linha, uma pessoa pode ser responsável pela melhoria contínua, outra pela parte da organização, da planificação,</p> <p>Reconhecimento - Promoções; Prémios; Representação. É importante contextualizar que a empresa está sediada no interior do país e que por exemplo, a representação é um reconhecimento muito importante para estas pessoas.</p> <p>Gestão da Comunicação:</p> <p>A Comunicação é um dos pilar da missão da empresa que possibilita a partilha de informação entre os quadros superiores e os restantes colaboradores e vice-versa; com as partes interessadas como clientes, fornecedores, imprensa, entidades governamentais e associações empresariais, desportivas, culturais e de solidariedade social. A Gestão da Comunicação da empresa é gerida em 3 vertentes: Comunicação Externa; Comunicação Corporativa; Comunicação Interna.</p> <p>Comunicação Interna (meios e/ou formas):</p> <p><u>Projeto Portas Abertas</u> - A Gerência da empresa promove uma gestão de portas abertas e uma comunicação aberta e transparente. Qualquer colaborador que pretenda falar com um dos gerentes pode marcar uma reunião, ou dirigir-se diretamente ao gabinete da gerência. Para além da Gerência, o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento da Produção recebem diariamente os colaboradores que pretendem colocar questões. Temos uma assessoria jurídica que recebe, sempre que se justifique, os colaboradores da empresa.</p> <p><u>Reunião Anual de Quadros</u> - De forma a existir uma linha condutora e o alinhamento necessário para o sucesso da organização, os objetivos são apresentados a todos os quadros da empresa. No decorrer</p>		
--	---	--	--

	<p>da apresentação dos objetivos do DRH, e proposta uma ideia ou pensamento que acompanhará todo o ano e que tem como finalidade incentivar e motivar os quadros da empresa a trabalhar sobre a mesma. Este pensamento é personalizado através de uma pequena lembrança (alusiva à ideia) que é entregue a todos os participantes. Alguns dos exemplos: Inovação – “O livro quase branco das ideias” – Caderno de notas em branco (2011); Criatividade – “Acorde as suas ideias” – Lâmpada anti-stress(2012); “Energia para o seu dia-a-dia” – Pilhas Energizer Ultra+ (2014).</p> <p><u>Partilha dos Objetivos com vários Grupos</u> - Após a apresentação dos objetivos a todos os quadros da empresa, é feita a divulgação dos objetivos da empresa e departamentais a grupos específicos, como por exemplo: Armazém; Manutenção; Qualidade e Linhas de Produção.</p> <p><u>Reunião de Direção Mensal</u> - Mensalmente é feita uma reunião com toda a equipa de direção da empresa, onde são apresentados os resultados mensais de cada área, o <i>Balance Scorecard</i> e as previsões para o mês seguinte. Os resultados apresentados são de áreas como logística, finanças, clientes, processos, ambiente, saúde e segurança, recursos humanos e qualidade. Nesta reunião, para além de estarem presentes os membros da equipa da direção, são convidados quadros de diferentes áreas da empresa.</p> <p><u>Gerência Informa</u> - De acordo com a evolução dos indicadores da empresa, a Gerência reúne-se com todos os colaboradores. São realizadas sessões periódicas, onde são abordados temas de diferentes áreas, como: Evolução de Vendas e Rentabilidade, Reclamações de Clientes, Novos Projetos, Qualidade, Recursos Humanos, Evolução do Mercado etc.</p> <p><u>Agenda Semanal</u> - Informação diária das atividades que vão acontecer ao longo da semana. Este suporte de comunicação está dividido por várias áreas específicas: Viagens; Visitas de Clientes; Visitas de Fornecedores; Reclamações; Reuniões/Conferencias; Ação de Formação, etc. A distribuição da Agenda é feita de três formas: via correio eletrónico, formato papel em todas as linhas de produção e fixação nos placares informativos da unidade produtiva.</p> <p><u>Newsletter Semanal</u> - Jornal semanal que aborda, em texto e imagens, os principais acontecimentos ocorridos na empresa. Serve também para dar destaque a eventos/atividades de relevância para a empresa. A sua distribuição é feita em conjunto com a Agenda da empresa.</p> <p><u>Quiosque de Informação</u> - Área de Comunicação situada no centro da área produtiva constituída por 10 painéis informativos de diferentes áreas: Novos projetos; Gestão Ambiental; Informação Laboral (CRT e Sindicatos); Informação Institucional; Revista de Imprensa; Formação Interna e Externa; Informações Diversas; Espelho da Qualidade; Socorristas e Equipas de intervenção contra incêndios de serviço.</p> <p><u>Células de Informação</u> - Na sequência da uniformização de todos os meios de comunicação do Grupo, a empresa implementou estes suportes de informação, de acordo com o CSpec-024 Rev. 01. Assim, o Sistema de Qualidade (englobando TPM e melhoria Contínua), os Indicadores Organizacionais (Absentismo; Horas Extras, PPM, Índices de Gravidade e Frequência, etc.), Higiene e Segurança no</p>		
--	---	--	--

	<p>Trabalho, Produção e Informações sobre Preservação do Ambiente, são os temas que compõem as células de informação.</p> <p><u>LCD'S e Painéis Informativos</u> - Atualização das informações destes suportes de comunicação situados na área de produção e na entrada principal da empresa. Como exemplo, destacam-se informações de visitas, resultados de auditorias, formação, atividades extralaborais, etc.</p> <p><u>Biblioteca</u> - Espaço ao dispor de todos os colaboradores, com diversas publicações que vão desde revistas de automóveis com as novidades do mercado, passando por livros técnicos, vídeos, arquivo das revistas do Grupo e claro as publicações realizadas internamente. Possui também um computador para consultas e para realização de trabalhos pontuais.</p> <p>Comunicação Corporativa:</p> <p><u>Revista Corporativa Spiegel</u> em Português /Inglês + Suplemento específico com notícias da empresa.. No início de 2013, a Direção de Comunicação do Grupo lançou o desafio de criar um novo conceito de Revista Corporativa. A nova revista passou a ser feita em diferentes línguas e cada empresa passou a ter um suplemento com as suas notícias. No caso de Portugal, são publicados 4 números e distribuídos a toda a organização.</p> <p><u>Intranet/ Portal do Emprego</u> - Esta ferramenta proporciona, a todos os colaboradores, a consulta de diversas informações quer institucionais, quer departamentais. Tem como objetivo melhorar e complementar a comunicação que se faz dentro da empresa. São os departamentos que tem a responsabilidade de dinamizar este suporte de comunicação, publicando as informações que considerem de interesse para todos os colaboradores.</p> <p>Comunicação Externa:</p> <p><u>Comunicados à Imprensa</u> - O responsável máximo pelas comunicações à imprensa é o Gabinete de Comunicação e RP. Por esta razão, é da sua competência avaliar em conjunto com as equipas criadas e com a gerência, a necessidade de promover ações de comunicação à imprensa através da elaboração de notas informativa e consequente acompanhamento da publicação das notícias.</p> <p><u>Comunicação de Impactes Ambientais</u> - Não é intenção da empresa comunicar para o exterior os aspetos ambientais considerados significativos. No entanto, sempre que se justifique, é da responsabilidade do Técnico Superior de Ambiente e do Gabinete de RP e Comunicação proceder à divulgação de possíveis impactes ambientais a todas as entidades, organizações e empresas que direta ou indiretamente trabalham com a empresa. A referida divulgação deve ser feita através dos suportes de comunicação existentes na empresa.</p> <p><u>Comunicações das Entidades Externas</u> - Todas as comunicações com entidades externas, relacionadas com as áreas de Ambiente, Saúde e Segurança, são devidamente registadas no formato criado para o efeito. Essa responsabilidade cabe ao Responsável de Comunicação e RP.</p>		
--	--	--	--

	<p><u>Divulgação de Relatórios</u> - Anualmente a empresa publica vários relatórios que são enviados para todas as partes interessadas (clientes, acionistas, entidades governamentais, auditores, etc.). Esse envio é efetuado via correio eletrônico ou em mão.</p> <p>A empresa preocupa-se com o bem-estar emocional dos seus colaboradores promovendo incentivam o aumento da prática do desporto (futebol; cicloturismo, caminhadas, etc.) e o acesso a manifestações culturais e sociais. Outro aspeto da cultura da empresa é o espírito de família que tentam inculcar nos seus colaboradores, festejando com eles momentos importantes da sua vida como seja o casamento e o nascimento de filhos (em ambos os casos a empresa oferece aos colaboradores lembranças específicas para comemorar os acontecimentos). Como em qualquer família, a empresa esta presente nos momentos mais tristes e dolorosos como seja o falecimento de familiares diretos. Ainda que até ao momento não tem sido muitos os colaboradores que faleceram, gostam de manter viva a recordação daqueles que já não podem estar presentes, pelo que lhes dedicam espaços comuns existentes na empresa, tais como, o Refeitório Rui Viegas, a Biblioteca Isabel Calheiros, o Parque Pedro Coelho e o Hall Carlos Mota.</p> <p>Estas práticas são desenvolvidas regularmente a pensar nos colaboradores e fazem parte integrante da política de responsabilidade social da empresa.</p> <p><i>“Uma prática de conciliação, por exemplo, eu tenho dois filhos e lembro-me que quando estavam doentes passava o dia ao telefone a perguntar como estavam, como todas as mães que aqui trabalham. Então achamos mais sensato irem para casa e se for necessário vir um sábado para compensar vêm e compensam, isto é uma prática de conciliação a flexibilidade no horário. Mas para mim era uma questão de humanista, mais de conciliar pessoas, porque eu também tinha vivido isso em primeira mão, estamos aqui não contribuimos para o absentismo, mas é um absentismo médio curto porque no fundo não estamos a ser produtivos. Por exemplo, nós neste momento temos aproximadamente 57 casais e a maior parte deles trabalham por turnos, alguns deles que têm filhos trabalham em turnos diferentes e existe um gap entre uma pessoa que tem que estar aqui às duas e a outra tem que sair às duas há aproximadamente meia-hora, porque as pessoas vivem por aqui perto, que as crianças ficavam sozinhas e então desencontramos os horários, isto é outra prática de conciliação. Para mim não era uma prática de conciliação, só de imaginar os meus filhos com 2ou 3 anos tivessem que ficar sozinhos em casa, morria. Todas estas questões que são muito próprias nossas, fizeram com que de alguma forma as pessoas reconheçam e deem em troca. Isto é uma simbiose, ganha a empresa e ganha as pessoas.”</i></p>		
	<p><i>“Modelo ou a estrutura anterior era clássica, como a de qualquer outra empresa. Nós tínhamos o departamento de produção, dentro do departamento de produção tínhamos a manutenção, depois na</i></p>	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Diretora de RH</p>

Arquitetura anterior	<p>logística estava incluído o armazém e toda a parte de vendas, aprovisionamento (compra de peças) e toda a parte de abastecimento das linhas que correspondiam ao armazém. Depois tínhamos os departamentos clássicos, o departamento de engenharia que desenvolviam os protótipos e todas essas questões, desenham e pensam no sistema e nos processos produtivos, e a parte de ambiente e segurança e o sistema da qualidade... ”; “Depois temos projetos e áreas mais de staff, por assim dizer, como é toda a parte de finanças, de controlo, a parte de compras, de recursos humanos e comunicação. Era basicamente uma empresa com uma estrutura mais ou menos clássica.”</p> <p>Organigrama da empresa (antigo)</p> <pre>graph TD; BD["Board of Directors 3 Members"] --> GM["GM General Manager J.S.C. VELASCO, A.P. PEGA"]; GM --> Finance["Finance M.J. LEITÃO"]; GM --> HR["Human Resources P. CABANAS"]; GM --> PU["Purchasing G. ALMEIDA"]; GM --> IT["Processes and IT J. SILVA"]; GM --> PM["Project Management J. CUNHA"]; GM --> Q["Quality A. GONZALEZ"]; GM --> C["Communication L.M. COSTA"]; GM --> CO["Controlling M.J. LEITÃO"]; GM --> L["Logistics M.P. SILVA"]; GM --> M["Manufacturing I. RODRIGUES"]; GM --> IE["Industrial Engineering F. RAMOS"];</pre>		Análise documental	<div><div>x</div></div> <div>Documentos de suporte</div> <div><div>x</div></div> <div>Website</div> <div>Relatórios internos</div> <div>Quais: - Apresentação da empresa (antiga).</div>
	Mudanças estruturais de RH	<p>Data da última alteração Últimos anos (2016/17/18)</p>	<p>Iniciativa da última alteração Consequência do mercado de trabalho</p>	Entrevista
<p>Fatores impulsionadores da última mudança “Ultimamente, além desta mudança estrutural que não foi encabeçada por nós, acho muito giro esta geração milenar. São muito criticados, muita gente diz: ah, não gostam de trabalhar ... E eu digo: Olhe, eu tenho uma visão totalmente diferente, em todos os departamentos eu tenho gente nova, muito nova. Em todos os departamentos temos jovens, alguns com 19, 21 anos, que em primeiro lugar trazem uma lufada de ar fresco, de coisas mais tecnológicas, mais criativas e eficientes em algumas vezes. Depois são muito prestáveis, acho que eles também querem demonstrar conhecimento, mas é obvio de quando temos 20 anos não temos maturidade, mas nem agora nem tínhamos antes, acho muita piada porque pessoas já com alguma idade pedem: podes ensinar-me a fazer isto? E há este tipo de interação que é muito engraçado. Há uma grande diferenca nesta</p>		Análise Documental	<div>Documentos de suporte</div> <div>Website</div> <div>Relatórios internos</div> <div>Quais:</div>	

	geração, não se contentam com o dinheiro, a ambição é muito importante porque querem contribuir, deixar a sua própria marca. Eles querem desenvolver competências, é muito diferente de uma pessoa com 40 anos que nos dizem: Como uma formação? Não, não eu já estou bem no meu canto. Temos que saber identificar isto e ver o melhor da geração “baby boom” e da geração milenares. ... Estes são os grandes marcos de mudanças de RH.””.			
Mudanças estruturais de RH	Data da alteração Em 2010/11, com a participação num trabalho da ESE Lisboa, a empresa tomou consciência das práticas de Equilíbrio entre a vida familiar e pessoal que já tinha a funcionar. E, em 2015, obteve o reconhecimento de Práticas de Responsabilidade Social da APEE – Trabalho Digno e Conciliação.	Iniciativa da alteração Gerência e equipa de direção	Entrevista <div><div>x</div></div>	Diretora de RH
			Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:
	Fatores impulsionadores da mudança “O equilíbrio entre a vida familiar e pessoal foi também muito importante em termos de considerar as pessoas.” “As práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal estão pensadas e orientadas para ir ao encontro das necessidades dos nossos colaboradores. Neste sentido, definimos diferentes áreas de intervenção tendo em consideração os interesses e solicitações dos nossos colaboradores.”			
Mudanças estruturais de RH	Data da alteração Em 2000, quando começaram com um sistema de rotação de tarefas e com a criação de uma base de dados, que as pessoas podem consultar para saber como se resolvem os problemas.	Iniciativa da alteração Gerência e equipa de direção	Entrevista <div><div>x</div></div>	Diretora de RH
			Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:
	Fatores impulsionadores da mudança “Se olho para trás e digo: outra grande mudança foi a toda parte de gestão de conhecimento. E lembro-me perfeitamente que na parte da manutenção havia muita resistência porque pensavam que iam ficar sem trabalho. Nós criamos uma comunidade prática de gestão de conhecimento , onde havia pessoas da manutenção, do armazém, da qualidade, de todos os departamentos. E eu dizia dá-me um €, ficaste mais pobre? Sim, menos 1€. Então agora conta-me algo que faças na da tua vida de trabalho? E ficaste mais pobre? Não, não fiquei mais pobre. Ah, e se eu te disser que se juntar isto e fazer aquilo e outro, estás a ficar mais pobre ou mais rico? Ah, estou a ficar mais rico porque agora já tenho mais conhecimento e na próxima vez que aconteça isso, vou lembrar do que tu me disseste. Este exercício fez-nos ver as coisas de outra perspetiva, a sermos mais generosos com o conhecimento. E quando fazes a integração de um novo trabalhador consegues dar conta da atitude: Eu mostrei ao meu colega como se faz as coisas...e há uma interligação, não é um mentor, mas é um sponsor que vai garantir algum acompanhamento. Este também foi um momento catalisador para a mudança de pensamento.”			

Mudanças estruturais de RH	Data da alteração No início da organização (1991) com a introdução da gestão de desempenho.	Iniciativa da alteração Gerência e equipa de direção	Entrevista <div><div>x</div></div>	Diretora de RH
	Análise documental		Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:	
	Fatores impulsionadores da mudança “Quando começamos a trabalhar aqui no departamento de RH, eu estava sozinha e, nós desde do início que começamos a fazer uma avaliação de desempenho, inicialmente muito focada por objetivo como por exemplo peças produzidas por hora, absentismo, etc. E depois começamos a inserir algumas competências , não sei se faz noção, mas avaliar competências é muito difícil porque é muito subjetivo. E quando começamos a querer envolver as pessoas num processo de avaliação por competências, mesmo que façamos muita formação e tentemos diminuir a subjetividade é complicado. Depois tentamos formar um grupo de pessoas e tinham que chegar a um consenso. Portanto, avaliar competências tem que haver um nível de maturidade senão a coisa descamba e muito. Foi o primeiro que começamos a fazer – gestão por competências, que depois tivemos que melhorar e definimos um dicionário de competências, associamos a cada competência um conjunto de atitudes e comportamentos observáveis e definimos uma escala de 1 a 5, em que o 1 era o pior e o 5 o melhor. E assim fomos trabalhando e aperfeiçoando a situação e neste momento temos um sistema de gestão por competências bastante sólido baseado na missão. Porque o tens que pensar em primeiro é que competências que eu quero para a minha organização. A fórmula que tivemos foi definir a missão, que para nós é o contributo que cada um de nós deixa nesta empresa, definimos a missão da empresa, a missão dos departamentos e alguns de nós em termos individuais. Fomos descendo em escada até aos níveis mais baixos e assim eu sei o que é que eu estou aqui a fazer, para quê e porquê. Foi assim que definimos as competências estratégicas focadas sempre na missão da empresa, na missão de cada departamento, definimos as competências e o grau de competências que cada pessoa tem que possuir. Um dos fatores impulsionadores foi a gestão de competências, foi a primeira grande mudança. ”			
Impulsionadores da mudança	Perfil profissional Não é possível ser só uma pessoa a impulsionar estas mudanças. Eu tenho o feitio que tenho, mas não poderia ter lutado sozinha contraventos e marés. Qual é o segredo? A gerência tem também uma visão muito humanista, o departamento de RH é um bocado à imagem e semelhança da gerência da cultura da empresa. Outra vantagem é que a equipa de direção é muito semelhante, temos basicamente a mesma idade, temos uma diferença pouca.... Conclusão: os RH como função de suporte, eu só gero 4 pessoas mais nada, eu tenho é de influenciar e ajudar ao meu colega de logística, para que ele implemente as práticas de RH, os colegas é que tem de saber as ferramentas, tem de ter o apoio necessário para saber avaliar a sua equipa. Definir o plano de necessidades de formação e desenvolvimento, tem que ser ele e não eu, eu posso dar uma dica: eu acho, por exemplo, que esta pessoa tem dificuldade em negociar que achas de sessões de coaching?. Não podemos fazer mais nada porque é competência de cada um dos líderes das equipas. Portanto, o resultado de tudo isto se deve à gerência, não só aos RH, mas a todos os líderes que souberam de alguma forma canalizar, encaminhar e implementar todas as práticas, políticas e todas as mudanças. Nunca se deve a uma pessoa, mas a uma equipa. ”	Entrevista <div><div>x</div></div>	Diretora de RH	
		Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:	

Anexo VIII – Matriz de recolha de informação do caso 2

Tópicos	Subtópicos	Estratégia de recolha de dados	Fonte
Arquitetura atual	Organização/Estrutura Na arquitetura atual, o departamento de recursos humanos possui a seguinte estrutura: <div data-bbox="353 523 1146 1289"> <pre> graph TD DC[DIREÇÃO CORPORATIVA] --> HOS[HR OPERATIONS SUPPORT] DC --> PA[PEOPLE ANALYTICS] DC --> HBP[HR BUSINESS PARTNERS] HOS --> TA1[Técnica Administrativa 1] TA1 --> TA2[Técnica Administrativa 2] TA2 --> TAd3[Técnico Administrativo 3] TAd3 --> Est[Estágio] PA --> PA_An[People Analytics] HBP --> LP[LOGÍSTICA HR Business Partner] LP --> IP[INDÚSTRIA HR Business Partner] IP --> RP[RETALHO HR Business Partner] </pre> </div>	Entrevista <input checked="" type="checkbox"/>	Diretor Corporativo de RH
		Análise documental <input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/> Website Relatórios internos Quais: Apresentação Estrutura de RH.

	<p><i>“Grupo este que funcionava individualmente, cada empresa era a sua empresa, funcionavam em silos e a ideia será construir debaixo daquilo que é um grande chapéu, que é uma cultura única.”</i></p> <p><i>“Então, a ideia é construir esta mudança para que possamos ser verdadeiros parceiros de negócio da organização, em que os nossos clientes internos sintam que de facto estamos a acrescentar valor. E de que forma podemos acrescentar valor? Mudando a nossa postura para uma postura mais consultiva, atuando de forma mais integrada e não individualizada, olhando sempre para as especificidades de cada negócio, com sistemas únicos, simples, com elevado valor acrescentado e acima de tudo com a capacidade de medirmos o retorno. Neste sentido, organizamos a nossa framework de RH, onde temos os processos de suporte. Temos todos os outros processos que têm a ver com a atração, gestão e retenção de talento, uma área que consideramos de grande importância, people analytics, uma vez que temos que tomar decisões que vão afetar o negócio, algumas delas vão exigir investimento e precisamos de medir também o retorno...”</i></p>		
	<p>Filosofias de RH A Filosofia de Recursos Humanos tem na sua génese a visão global e integrada dos valores que pautam a ação do grupo, são eles:</p> <p>Ambição - A ambição está presente no constante desejo de alcançar objetivos que testam os limites e estimulam a vitalidade das pessoas e das organizações. É ela que torna o espírito inquieto e incentiva à constante procura de novos desafios, oportunidades e soluções, impedindo a organização de ficar presa aos sucessos do passado.</p> <p>Dinamismo - O espírito empreendedor do grupo está presente na procura constante de novas oportunidades, na ousadia de enfrentar os riscos e na capacidade de abraçar novos projetos em vários sectores e geografias. Este dinamismo tem permitido um aumento do leque de negócios do grupo e um crescimento sustentável dos mesmos.</p> <p>Eficiência - Os valores de trabalho, disciplina e exigência permitem uma constante procura de eficiência nas várias atividades desenvolvidas pelo grupo. Sempre com parceiros competentes e clientes exigentes, promovem a utilização ótima dos recursos de forma a maximizar o retorno permitindo assim um aumento da rentabilidade dos negócios.</p> <p>Ética e confiança - Ética e confiança está sempre presente nas relações que o grupo estabelece. Com várias parcerias nos diversos negócios, baseiam os seus relacionamentos na confiança de longo prazo criando assim relações duradouras e que se regem por princípios de honestidade, integridade e cooperação que permitem a partilha na criação de valor.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais: - Apresentação Institucional.</p>
	<p>Estratégias e Políticas de RH <i>“...fazer com que as pessoas aderiam à mudança que queremos construir, criando um compromisso de cada uma delas, desafiando as nossas equipas de liderança e por último, transformar os</i></p>	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Diretor Corporativo de RH</p>

	<p><i>colaboradores naquilo que nós queremos que seja uma vivência do dia a dia com a nossa cultura, e não com várias culturas”</i></p> <p>A estratégia corporativa de Recursos Humanos tem as seguintes prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a Cultura do Grupo com a participação ativa dos Colaboradores; - Implementar o conceito dos <i>HR Business Partners</i> suportada pela otimização de processos e partilha; - Atrair os melhores através de uma estratégia baseada em Valores (<i>Employer Branding</i> e Proposta de Valor); - Apostar na dinamização da comunicação intra e inter-grupo em ambos os sentidos; - Definir e implementar políticas, processos e programas de GRH; - Desenvolver o capital humano através de uma estratégia de gestão de desempenho e de formação contínua; - Desafiar e capacitar a Liderança, visando a eficácia, a confiança e o desenvolvimento de pessoas; 	<p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DRH Jornada.
	<p>Práticas de RH</p> <p>Ao nível das práticas de RH pretende-se uma nova orientação mais proativa, integrada na estratégia do negócio, com processos simples e padronizados para todas as empresas, que acrescentam valor ao negócio e onde haja um retorno do investimento.</p> <p>Neste sentido, a nova direção definiu prioridades e estabeleceu alguns projetos core a serem implementados em 2018, são eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar questionário sobre o Clima Social e trabalhar o output com focus group; - Implementar modelo de gestão de desempenho com ligação à componente variável (bónus); - Implementar a migração do processamento salarial para X3, automatizar e uniformizar o processo; - Mapear e otimizar os processos de GRH de forma a ganhar eficiência e integridade dos mesmos; - Lançar newsletter interna e canal para partilha de notícias/informação sobre grupo; 	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Diretor Corporativo de RH</p>
		<p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DRH Jornada.
	<p>Organização/Estrutura</p> <p><i>“A estrutura anterior do departamento de RH tinha mais 3 elementos que com a reestruturação do departamento foram realocados noutras funções ou dispensados porque não se enquadravam no perfil pretendido.”</i></p> <p><i>“A função de RH trazia pouco valor acrescentado ao negócio, servia para colmatar as necessidades que surgiam e tinha um custo elevado porque não havia otimização nem dos processos nem dos recursos.”</i></p>	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Diretor Corporativo de RH</p>
		<p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação Estrutura de RH;

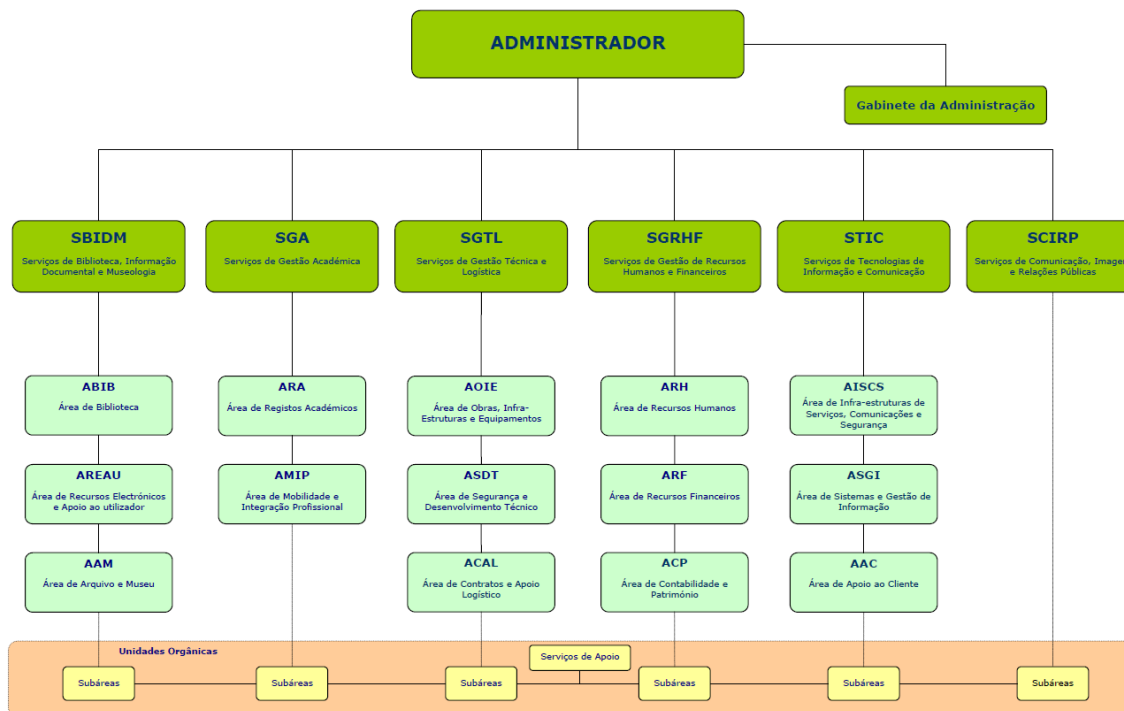
Arquitetura anterior	<p>“... um departamento puramente administrativo, funcional, com vários sistemas, vários ficheiros, em que era difícil demonstrar à organização o valor que podíamos acrescentar, que não fosse só o papel reativo.”</p> <p>Organigrama</p> <div><div>DIREÇÃO RH</div><div><div>Área Administrativa</div><div>Técnicos Administrativos (5 Colaboradores)</div></div><div><div>Área de Desenvolvimento</div><div>Limpeza (2 Colaboradores)</div><div>Técnicos de Recursos Humanos (3 Colaboradores)</div></div></div> <p>A arquitetura anterior de RH tinha uma orientação funcional, com cariz meramente administrativo, em que a estratégia de RH não estava alinhada com os objetivos do negócio. Existiam vários sistemas independentes e os processos eram complicados e diferentes.</p> <p>Foco do Departamento</p> <ul style="list-style-type: none">- Vertente Administrativa: processamento de salários, gestão de contratos, admissões, demissões, registo de assiduidade, exames médicos, entre outras- Vertente Desenvolvimento: recrutamento e seleção, marcação de formação, apoio logístico às empresas		- DRH Jornada.	
Mudanças estruturais de RH	<p>Data da última alteração Junho de 2017</p>	<p>Iniciativa da última alteração</p> <p>Novo consultor e administradores</p>	<div>Entrevista<div>x</div></div> <div>Análise documental</div>	<p>Diretor Corporativo de RH</p> <p>Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:</p>

	Fatores impulsionadores da última mudança <i>“Entrada de um novo consultor para a organização que mudou a direção dos departamentos de RH e de Informática com o objetivo de os reestruturar. Neste momento, o departamento de RH está a efetuar mudanças estruturais com vista a atingir as prioridades estratégicas anteriormente mencionadas.”</i>		
Impulsionadores da mudança	Perfil profissional <i>“A mudança deve-se aos dois administradores e ao novo consultor. Os dois administradores possuem perfis distintos, mas complementares. Enquanto que um é mais emotivo, comunicativo e impulsivo o outro é mais racional, pragmático e reservado. O consultor é uma pessoa acessível, compreensiva, sensata, que promove a autonomia na sua equipa, mas exige resultados.”</i>	Entrevista	<input checked="" type="checkbox"/> Diretor Corporativo de RH
		Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:

Anexo IX – Matriz de recolha de informação do caso 3

Tópicos	Subtópicos	Estratégia de recolha de dados	Fonte
Arquitetura atual	Organização/Estrutura <i>“Nós pertencemos ao serviço de RH e financeiros, dentro deste serviço existe uma área de RH, a área tem vários núcleos: um núcleo de contratação; um núcleo de recrutamento trata dos procedimentos concursais; um núcleo da assiduidade e vencimentos; e um núcleo dos benefícios sociais, portanto, tudo o que é abono de família pago por cá e tudo o que é recibos médicos para efeitos da ADSE. E, temos o núcleo de formação e desenvolvimento que neste momento está bastante fragilizado, em que fazemos o registo de informação em todos os processos individuais, tanto em papel como em formato eletrónico, na nossa base de dados e fazemos o reporte de toda a informação e preparamos pareceres e relatórios para análise em função dos recursos humanos da universidade. Em termos de hierarquia da Universidade, temos o reitor, depois o administrador, depois temos o diretor do serviço de RH e financeiros, e temos a chefe de divisão da área de RH e depois temos os trabalhadores, aí já sem nível de hierarquia.</i> <i>Nós não temos faculdades como há no Porto, nós temos uma estrutura matricial, isto significa que nenhum departamento, nenhuma escola tem autonomia. Tem alguma autonomia, mas não tem personalidade jurídica, não tem serviços próprios. É tudo nos serviços centrais, um pouco como nos serviços partilhados da UP, mas já com uma tradição mais antiga.”</i>	Entrevista <input checked="" type="checkbox"/>	Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos
	Estrutura orgânica A estrutura orgânica da Universidade compreende: a) Unidades orgânicas de ensino e investigação; b) Unidades transversais de ensino e ou de ensino e investigação; c) Unidades básicas e ou transversais de investigação; d) Serviços e outras unidades executivas. a) Unidades orgânicas de ensino e investigação são os departamentos universitários e as escolas politécnicas, no âmbito, respetivamente, dos subsistemas de ensino universitário e politécnico, e as secções autónomas, no âmbito de ambos os subsistemas. b) Unidades transversais de ensino e ou de ensino e investigação são a Escola Doutoral e as que sejam constituídas para prossecução conjunta de atividades de ensino e ou ensino e investigação em associação entre duas ou mais unidades e ou outras estruturas internas ou externas à Universidade. c) Unidades básicas e ou transversais de investigação são as unidades e centros de investigação e os laboratórios associados. d) Serviços e outras unidades executivas são as estruturas de apoio às funções da Universidade.	Análise documental <input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/> Website Relatórios internos Quais: - Organigrama ADM; - Regulamento SGRHF; - Estatutos.

Organigrama:



Estrutura da área de Recursos Humanos

A área de RH compreende os seguintes núcleos:

- Núcleo de Contratação;
- Núcleo de Gestão de Abonos e Benefícios Sociais;
- Núcleo de Gestão de Recursos Humanos;
- Núcleo do Bolseiro;

Organigrama dos Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiro:

	<p>Filosofias de RH</p> <p><i>“...temos uma filosofia definida no sentido de que temos postos de trabalho para o pessoal não docente, temos postos de trabalho muito claros, com as suas atribuições, o seu saber ser, saber estar e saber fazer. E procuramos sempre que a pessoa que está provida num determinado posto de trabalho tenha as competências necessárias ou então atribuir outro posto de trabalho a esse funcionário/a em função do que são as suas competências.”</i></p> <p>Posto de Trabalho: Chefe de Área (Área de Recursos Humanos)</p> <p>Atribuições</p> <ul style="list-style-type: none"> Assessoria técnico/administrativa da Direção; Apoio técnico na definição de normativos e procedimentos institucionais; Elaboração de estudos e pareceres para apoio à decisão; Apoio às unidades na implementação e monitorização das políticas definidas superiormente; 	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos</p> <p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de planos e relatórios de atividades; • Controlo da execução financeira da unidade; • Controlo patrimonial e gestão da utilização das infra-estruturas afetadas; • Gestão de pessoas, equipas, projetos e atividades; • Acompanhamento dos processos de avaliação da unidade; • Acompanhamento das auditorias; • Avaliação de desempenho dos trabalhadores e identificação e planificação das necessidades de formação profissional; • Controlo e validação da assiduidade; • Articulação interna entre sectores e interlocução com entidades externas; • Divulgação de informações internas/externas pertinentes. <p>Competências</p> <p>Saber-Saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição; • Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior; • Conhecimentos avançados em legislação relacionada com a área de recursos humanos, no ensino superior; • Conhecimentos de gestão de recursos humanos; • Conhecimentos na ótica do utilizador das ferramentas informáticas de base; • Conhecimentos avançados de aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição. <p>Saber-Fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de articulação entre sectores e de integração geral com outros serviços da instituição; • Capacidade de planeamento e gestão de processos e pessoas; • Capacidade de interpretação de legislação e de elaboração de documentos de apoio à decisão; • Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base; • Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição; • Capacidade de criação e implementação de medidas de melhoria e inovação. <p>Saber-Estar-Ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de coordenação; • Autonomia; • Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; • Espírito de rigor; • Capacidade de análise e sentido crítico; • Capacidade de visão sistemática e estratégica; • Capacidade de sigilo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Regulamento SGRHF; - Análise e Definição dos Postos de Trabalho.
--	--	--	---

	<p>Posto de Trabalho: Coordenador</p> <p>Atribuições</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação operacional de equipas técnicas; • Gestão e implementação de projetos; • Apoio técnico na elaboração de estudos e pareceres para apoio à decisão; • Apoio na avaliação de desempenho dos trabalhadores e na identificação e planificação de necessidades de formação profissional; • Apoio técnico na elaboração de relatórios de atividades <p>Competências</p> <p>Saber-Saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos de gestão de projetos; • Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição; • Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior; • Conhecimentos de gestão de recursos humanos; • Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informática de base. <p>Saber-Fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de aplicação de técnicas de gestão de projetos; • Capacidade de articulação entre setores e de integração geral com outros serviços da instituição; • Capacidade de planeamento e gestão de processos, equipas e pessoas; • Capacidade de interpretação de legislação e de elaboração de documentos de apoio à decisão; • Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base; • Capacidade de criação e implementação de medidas de melhoria e inovação. <p>Saber-Estar-Ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de coordenação; • Autonomia e espírito de iniciativa; • Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; • Espírito de rigor; • Capacidade de análise e espírito crítico; • Capacidade de visão sistemática e estratégica; • Capacidade de sigilo; • Capacidade de adaptação e criatividade. <p>Posto de trabalho: Técnico de Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Atribuições</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão do mapa de pessoal; • Recolha e tratamento de dados para elaboração de estudos, relatórios mapas e listas; 		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e especificação de funções e competências no âmbito da matriz dos postos de trabalho; • Apoio técnico e administrativo nos procedimentos de recrutamento; • Conceção e implementação de procedimentos e medidas de melhoria; • Gestão do sistema de controlo interno; • Apoio técnico e administrativo nos processos de atribuição de prémios; • Apoio técnico à gestão de avaliação de desempenho; • Gestão de candidaturas espontâneas; • Manutenção da informação relativa à unidade disponível on-line. <p>Competências</p> <p>Saber-Saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição; • Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior; • Conhecimentos em legislação relacionada com a área de recursos humanos no Ensino Superior; • Conhecimentos básicos de estatística; • Conhecimentos básicos de gestão de qualidade e de metodologias de controlo interno; • Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informáticas de base; • Conhecimentos informáticos de manutenção de páginas web; • Conhecimentos da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição. <p>Saber-Fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de articulação com outros serviços da instituição; • Capacidade de análise, seleção e organização de documentos; • Capacidade de elaboração de documentos de apoio à decisão; • Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base e da internet; • Capacidade de manutenção de páginas web; • Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição; • Capacidade de criação e implementação de medidas de melhoria e inovação. <p>Saber-Estar-Ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; • Capacidade de trabalho em equipa; • Espírito de rigor; • Capacidade de análise e espírito crítico; • Capacidade de visão sistemática e estratégica; • Interesse pela inovação e melhoria contínua; • Capacidade de sigilo. <p>Posto de Trabalho: Técnico de Gestão de Abonos</p>		
--	--	--	--

	<p>Atribuições</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processamento de abonos e descontos; • Tratamento de assiduidade para efeitos de abono; • Envio dos descontos a entregar às entidades beneficiárias; • Tratamento das guias de desconto e reposição; • Elaboração dos mapas relativos à conta da gerência; • Atendimento técnico. <p>Competências</p> <p>Saber-Saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição; • Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior; • Conhecimentos em legislação relacionada com a área de Recursos Humanos, no ensino superior; • Conhecimentos de contabilidade; • Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informáticas de base; • Conhecimento da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição. <p>Saber-Fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de articulação com outros serviços da instituição; • Capacidade de análise, seleção e organização de documentos; • Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base; • Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição; • Capacidade técnica em contabilidade aplicável ao ensino superior. <p>Saber-Estar-Ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; • Capacidade de trabalho em equipa; • Espírito de rigor; • Capacidade de análise e espírito crítico; • Capacidade de sigilo. <p>Posto de Trabalho: Apoio Técnico Administrativo</p> <p>Atribuições</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamento de processos de contratação de pessoal, estagiários e bolseiros; • Tratamento administrativo associado à gestão corrente das questões profissionais durante a vigência dos contratos; • Instrução de processos relacionados com benefícios sociais; • Tratamento das comparticipações de despesas de saúde pela ADSE; • Apoio administrativo geral à unidade; 		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento aos utentes. <p>Competências</p> <p>Saber-Saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição; • Conhecimentos em legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior; • Conhecimentos em legislação relacionada com a área de Recursos Humanos, no ensino superior; • Conhecimentos da língua inglesa; • Conhecimentos na ótica do utilizador, das ferramentas informáticas de base; • Conhecimento da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição. <p>Saber-Fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de articulação com outros serviços da instituição; • Capacidade de elaboração, análise, seleção e organização de documentos; • Capacidade de comunicação em língua inglesa; • Capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base; • Capacidade de utilização da aplicação informática de gestão de recursos humanos da instituição. <p>Saber-Estar-Ser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; • Capacidade de trabalho em equipa; • Espírito de rigor; • Capacidade de análise e espírito crítico; • Capacidade de sigilo. 		
	<p>Estratégias e políticas de RH</p> <p><i>“Nós temos sempre que olhar para estratégia a nível de programa do reitor, não é, que é sempre para um período de 4 anos e também para o plano de atividade da Universidade. Em momentos diferentes podem significar coisas diferentes. Nós neste momento temos uma grande estratégia de investimento na parte da investigação científica, do emprego científico. Vamos ter 350 concursos abertos até ao final do ano para vagas no âmbito do emprego científico, vamos inverter muito a dinâmica. Nós até agora tínhamos um número residual de investigadores, 100 investigadores, vamos passar a ter 400 a 500 investigadores, doutorados, portanto num nível mais baixo, não propriamente investigador auxiliar, mas mesmo assim temos um forte investimento a este nível. E depois temos uma política de internacionalização dos nossos recursos também. E, finalmente de retenção dos melhores na UA. Garantir que os melhores docentes, os melhores investigadores, os melhores técnicos, não se vão embora para outras instituições.”</i></p> <p>O Plano de ação contém um conjunto de propostas, enquadradas nas seguintes linhas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A universidade em 2030 	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos</p> <p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano de atividades 2018; - Plano de ação Reitor; - Plano estratégico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Uma Universidade mais humana uma Universidade melhor • Ensinar na era da interdisciplinaridade • Interligar e capacitar a investigação • Crescer com a região olhando o mundo • Viver o campus • Reforçar a ação social • Apoiar o desporto <p>O Plano de Atividades para 2018 mantém os seguintes objetivos estratégicos:</p> <p>1. Reforçar a relevância da formação</p> <p>Objetivos operacionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar o sucesso escolar e combater o abandono; 2. Captação de novos públicos; 3. Promover estágios/projetos/teses em empresas; 4. Melhorar o acompanhamento académico dos estudantes; 5. Consolidar a pós-graduação. <p>2. Reforçar o impacto da investigação</p> <p>Objetivos operacionais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de artigos e outras publicações; 2. Proporção de publicações que pertencem ao top 1% das mais citadas; 3. Proporção de publicações que pertencem ao top 10% das mais citadas; 4. Número de protocolos de colaboração institucional ao nível da investigação com universidades do "top 100"; 5. N.º de publicações em colaboração internacional (dois países ou mais); 6. N.º de publicações em colaboração interinstitucional (<100 kms); 7. N.º de publicações em colaboração internacional (>=5000 kms); 8. N.º médio de citações por artigo; 9. Número de investigadores com mais de 2000 citações nos últimos 5 anos; 10. N.º de docentes/investigadores envolvidos em tarefas de orientação; 11. N.º docentes/investigadores com orientações dentro dos parâmetros recomendados; 12. Número de dissertações de doutoramento concluídas; 13. Volume de financiamento proveniente de programas e projetos competitivos; <p>Consolidar as áreas científicas existentes e aumentar o número de áreas presentes no ISI (<i>ISI Web of Science</i>).</p> <p>3. Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural</p> <p>Objetivos operacionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar as receitas próprias provenientes de contratação externa; 		
--	---	--	--

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Promover a inovação empresarial; 3. Promover o empreendedorismo na academia e na região; 4. Promover a criação de conhecimento com impacto económico; 5. Operacionalizar observatório de empregabilidade. <p>4. Aprofundar uma cultura da qualidade</p> <p>Objetivos operacionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosseguir o desenvolvimento e Alargamento do âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-UA); 2. Desenvolvimento do Sistema de Garantia da Qualidade do Ensino (SGQ_Ensino); 3. Desenvolvimento do sistema de indicadores de desempenho; 4. Acompanhamento da posição da UA nos principais rankings. <p>5. Melhorar o posicionamento internacional da Universidade</p> <p>Objetivos operacionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar o número de estudantes estrangeiros; 2. Aumentar o n.º de projetos internacionais em curso; 3. Aumentar o n.º de Cátedras Convidadas; 4. Aumentar o n.º de conferências internacionais. <p>6. Reforçar a atratividade</p> <p>Objetivos operacionais:</p> <p><i>Promover a marca (a universidade) e o seu portefólio</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar o acompanhamento social dos estudantes; 2. Promover a oferta letiva em Inglês; 3. Participação de Antigos Alunos em atividades. <p>7. Valorizar o património</p> <p>Objetivos operacionais:</p> <p><i>Promoção de medidas de sustentabilidade na universidade</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistema de gestão integrada de resíduos (SGIR); 2. Reduzir consumos energéticos; 3. Reduzir consumos de água. <p><i>Requalificação do património da universidade</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requalificar Património <p><i>Manutenção e Segurança</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganizar área de manutenção de equipamentos (SGTL + SASUA); 2. Implementar sinalética. 		
--	---	--	--

<p>Práticas/Processos de RH</p> <p><i>“Relativamente ao nosso pessoal docente e ao nosso pessoal investigador, tentamos envolvê-los em todos os projetos de investigação onde eles sentem efetivamente o seu crescimento pessoal, eu acho que nós temos que ter presente essa realidade por mais que sejamos universidade/fundação. Estamos muito presos aos modelos de administração pública..., e por causa disso é muito difícil captar recursos e permitir às pessoas ficarem com base apenas numa progressão de carreira, ao fim de 6 anos com 10 pontos no caso do SIDAP. Portanto, temos que conseguir a realização profissional por outras vias, pela participação em muitos projetos de investigação, nós temos muitas equipas, multidisciplinares, muitos projetos que envolvem vários departamentos. Portanto, a vantagem do nosso modelo matricial é que efetivamente conseguimos envolver pessoas de diferentes departamentos. Podendo ser um projeto que envolve pessoas do Deca, do Design, pessoas da eletrónica, pessoas da saúde. Temos muitos projetos partilhados entre as várias escolas, portanto os nossos investigadores, os nossos docentes, sentem o seu crescimento pessoal ao conseguirem contactar com outras áreas....</i></p> <p><i>No que diz respeito ao pessoal não docente temos tido mais dificuldades. Temos tido um período muito complicado a nível de gestão de pessoal, nomeadamente porque não tínhamos grande plano de formação, não era esse o caminho certo. Estamos agora tentar investir, fazer um plano de desenvolvimento individual, um plano de carreira, para que as pessoas possam identificar rapidamente aquilo que pretendem fazer e aquilo que ainda lhes falta...”</i></p> <p>Área de Recursos Humanos Compete à Área de Recursos Humanos, designadamente:</p> <p>a. A gestão dos recursos humanos da Universidade e das respetivas carreiras, incluindo, o levantamento de necessidades, a prospeção, a condução dos processos de seleção e recrutamento, o processo de avaliação do desempenho e o plano de progressões;</p> <p>b. O diagnóstico, planeamento e acompanhamento do plano de formação dos trabalhadores, tendo em vista uma maior adequação do perfil dos RH às necessidades da Universidade;</p> <p>c. A gestão administrativa dos processos de todos os trabalhadores da Universidade, nas várias vertentes, incluindo, as relativas à Segurança Social, aposentação, assistência na doença, impostos e assiduidade, garantindo o acesso individualizado à informação neles contida;</p> <p>d. O processamento das remunerações de todos os trabalhadores da Universidade.</p> <p>Núcleo de Contratação Compete ao Núcleo de Contratação, designadamente:</p> <p>a. Assegurar o Tratamento de processos de contratação de pessoal, estagiários e bolseiros;</p> <p>b. Assumir o tratamento administrativo associado à gestão corrente das questões profissionais durante a vigência do contrato;</p> <p>c. Registo de dados.</p> <p>Núcleo de Gestão de Abonos e Benefícios Sociais</p>	<p>Entrevista <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos</p>
	<p>Análise documental <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Documentos de suporte <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Website</p> <p>Relatórios internos</p> <p>Quais: - Regulamento SGRHF;</p>

	<p>O Núcleo de Gestão de Abonos e Benefícios Sociais compreende os seguintes gabinetes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gabinete de Abonos e Assiduidade; 2. Gabinete de Gestão de Benefícios Sociais. <p>1. Compete ao Gabinete de Abonos e Assiduidade, designadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Assegurar o processamento de todos os abonos e descontos; b. Organizar o serviço referente a obrigações legais e emitir as respectivas declarações; c. Assegurar o tratamento da assiduidade e elaborar os respectivos mapas. <p>2. Compete ao Gabinete de Gestão de Benefícios Sociais, designadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Garantir a gestão das inscrições e tratamento das compartições dos beneficiários e familiares nos respectivos sistemas de saúde; b. Instruir e gerir os processos relativos aos restantes benefícios sociais. <p>Núcleo de Gestão de Recursos Humanos</p> <p>O Núcleo de Gestão de Recursos Humanos compreende os seguintes gabinetes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gabinete de Recrutamento e Seleção de Pessoal; 2. Gabinete de Informação e Desenvolvimento. <p>1. Compete ao Gabinete de Recrutamento e Seleção de Pessoal, designadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Garantir o apoio técnico e administrativo nos procedimentos de recrutamento; b. Assumir a gestão de candidaturas espontâneas. <p>2. Compete ao Gabinete de Informação e Desenvolvimento, designadamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Assegurar a gestão do mapa de pessoal; b. Recolher e tratar os dados para elaboração de estudos, relatórios, mapas e listas; c. Promover o planeamento e acompanhamento do plano de formação dos trabalhadores, tendo em vista uma maior adequação do perfil dos recursos humanos às necessidades; d. Assegurar o apoio técnico e administrativo nos processos de atribuição de Prémios; e. Garantir a gestão do sistema de controlo interno. <p>Núcleo do Bolseiro</p> <p>Compete ao Núcleo do Bolseiro, designadamente acompanhar a situação jurídico-funcional dos bolseiros, garantindo o cumprimento dos prazos e dos procedimentos.</p>		
	<p>Organização/Estrutura</p> <p><i>“Antes o serviço de RH faziam parte dos serviços académicos e administrativos. Depois, em 2009, foram separados e foram copulados com os serviços de gestão de RH e financeiros.”</i></p>	Entrevista <input checked="" type="checkbox"/>	Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos

Arquitetura anterior			Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:
Mudanças estruturais de RH	Ano da alteração 2009	Iniciativa da alteração Reitor	Entrevista <div><input checked="" type="checkbox"/></div>	Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos
			Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:
	Fatores impulsionadores da mudança “Antes o serviço de RH faziam parte dos serviços académicos e administrativos. Depois, em 2009, foram separados e foram copulados com os serviços de gestão de RH e financeiros. Nós não temos o mesmo tamanho da UP, portanto eu acho que até acabou por fazer sentido, eu não estava cá na altura, mas discordava com a lógica, achava que os RH precisavam de uma dimensão por si só. Mas dado ao período muito conturbado que vivemos, com todos esses períodos de congelamentos, de cortes, de acompanhamento constante da massa salarial ao cêntimo, essa gestão por uma pessoa única, tanto da parte financeira como da parte de RH, acho que foi determinante para nos ajudar a passar por esta fase sem sofrermos muito.”			
Impulsionadores da mudança	Perfil profissional “Tem uma pessoa que é o novo reitor. O novo reitor colocou efetivamente a gestão das pessoas como ponto fulcral da sua candidatura e do seu programa. Portanto, não faria sentido não ter um serviço adequado. Mas sim faz parte da política da reitoria.” “O nosso reitor cresceu cá. Foi nosso aluno, foi nosso docente, foi diretor de uma unidade orgânica e agora é nosso reitor. Fez esse caminho todo cá... .Tem cinquenta e qualquer coisa, é docente da parte da eletrónica, é uma pessoa muito empática, muito virada para as outras pessoas, muito conhecedor da sua casa e que acredita efetivamente num caminho diferente que não passa apenas pela excelência, mas por tentarmos todos atravessar a meta. Não é só uma questão de alguém atravessar, mas de atravessar o grupo todo. Efetivamente é uma pessoa muito diferente, é a 1ª candidatura que eu vejo nestes termos e espero que efetivamente seja bem-sucedida. Porque efetivamente tem uma vontade de fazer algo diferente, e acho que é muito interessante.”		Entrevista <div><input checked="" type="checkbox"/></div>	Chefe de Divisão da área dos Recursos Humanos
			Análise documental	Documentos de suporte Website Relatórios internos Quais:

